



**TRABAJO FINAL**

**“LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
EN LAS ORGANIZACIONES”**

**APELLIDO Y NOMBRE: TOSCANO PATRICIA GRACIELA**

**APELLIDO Y NOMBRE DEL DIRECTOR DEL TRABAJO:  
LIC. LEDESMA MARCELINO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO**

**FACULTAD DE HUMANIDADES, CS. SOCIALES Y DE  
LA SALUD**

**CARRERA: LIC. EN ADMINISTRACION**

**AÑO: 2005**

# **DEDICATORIA**

**Este, mi primer trabajo final, para la Carrera de Licenciada en Administración, con el cual obtendré mi primer grado universitario, lo dedico a mis padres los cuales fueron mis mentores, guías, consejeros a lo largo de mi vida, dando con gran esfuerzo y sacrificio la oportunidad de estudiar una carrera universitaria.**

**También, les dedico esta tesis a mi esposo e hijo, los cuales me apoyaron en esta gran etapa de mi vida, los cuales me dieron el empuje necesario para finalizar y poder, dar a mi querido hijo el ejemplo, con todas mis limitaciones, pero apelando a mi encarnada virtud de la voluntad y el aprendizaje continuo.**

**A mis compañeros de facultad, y especialmente al Lic. Marcelo Ledesma quien fuera un minucioso Director de Tesis.**

# **PROLOGO**

**En la economía globalizada, mercado significa calidad. El nuevo orden económico mundial, requiere empresas flexibles y adaptables a las nuevas condiciones de los mercados. Nuevas pautas, nuevos paradigmas, nuevas condiciones que deben enfrentar todas las unidades productivas, para conservar o mejorar su posición actual. La calidad esta basada en dos principios fundamentales que definen la estrategia de las empresas con estructuras modernas y con vocación a liderazgo: “La satisfacción de los clientes” y “LA eficiencia económica”. Estos principios, se deben constituir en prioridades de todas las organizaciones que intervienen en las actividades que lleva a cabo una empresa pública o privada. Ahora bien, el alcanzar esto, depende en gran medida de los recursos con los que disponen las organizaciones. Hoy, la globalización acorto distancia y produjo un acercamiento a las distintas tecnologías empresariales, quedando de esta forma, un solo elemento como diferenciador entre las organizaciones. Hago referencia en este caso a los Recursos Humanos.**

**En el trabajo, se desarrollaron y describen todas las funciones del Departamento de RRHH.**

**La Tesis se divide en 10 capítulos; existiendo interrelación e interdependencia entre los mismos.**

**El capitulo 1, La administración de RRHH nos habla sobre que es la ARH? Como se integra, como se lleva a cabo el proceso de ARH.**

**El capitulo 2, Trata sobre la importancia estratégica de los RRHH en las Organizaciones y sobre la plantación de las futuras dotaciones de personal.**

**El capitulo 3 Muestra las distintas formas como se puede estructurar un área, sección o Dpto. de RRHH, dependiendo de las características de la organización.**

**El capitulo 4, inicia el proceso formal de reclutamiento y posterior selección del futuro empleado.**

# **INDICE TEMATICO**

- 1. Capitulo N° 1 – “LA ADMINISTRACIÓN DE RRHH”**
- 2. Capitulo N° 2- “FUNCION ESTRATEGICA DE LOS RRHH”**
- 3. Capitulo N° 3 – “ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RRHH”**
- 4. Capitulo N° 4- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RRHH**
- 5. Capitulo N° 5 – “DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS”**
- 6. Capitulo N° 6 – “ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN”**
- 7. Capitulo N° 7 – “LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO”**
- 8. Capitulo N° 8 – “CAPACITACIÓN Y DESARROLLO”**
- 9. Capitulo N° 9- “EL SISTEMA RETRIBUTIVO”**
- 10. Capitulo N° 10- “FUTURO DE LA ARH”**
- 11. Capitulo N° 11- “CONCLUSION Y PROPUESTAS”**
- 12. BIBLIOGRAFIA**

# **INDICE ANALITICO**

**Dedicatoria**... 1

**Prologo**... 2

**Índice Temático**... 4

**Índice Analítico**... 5

## **Capítulo 1 – “LA ADMINISTRACIÓN DE RRHH”**

Diferentes terminologías. Gestión(dirección)de personal / gestión(dirección)de RRHH....8

Naturaleza de la función de personal-gestión de los RRHH.....9

Que es la función de RRHH.....10

Como la gestión / dirección de RRHH contribuye al éxito de la organización....12

La gestión de personal / dirección de RRHH en el siglo XXI....13

El papel del departamento de personal... 13

Indicadores de gestión de RRHH....15

Relación entre el departamento de RRHH con los ambientes externos e internos de la organización....15

El carácter contingente de la ARH....16

La ética de la función de RRHH....16

La dimensión ética del liderazgo....17

Porque hay que actuar éticamente....17

Formación cultura ética....18

El marketing interno de la función de RRHH y el modelo de cliente interno....18

## **Capítulo 2- “FUNCION ESTRATEGICA DE LOS RRHH”**

Porque los RRHH se consideran estratégicos....22

Proceso de dirección estratégica de RRHH....23

La planificación estratégica de RRHH y la planificación de personal... 23

Modelos de planeamiento de RRHH....27

Demanda de RRHH....28

Técnicas para pronosticar la demanda de RRHH... 29

La llamada “gestión integrada” de los recursos humanos....30

## **Capítulo 3 – “ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RRHH”**

Integración de la Administración de Recursos Humanos en la estructura organizacional...33

La ARH como proceso....35

## **Capítulo 4- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RRHH**

Reclutamiento....	37
Fuentes del reclutamiento....	37
Proceso de reclutamiento....	39
Entorno del reclutamiento....	39
Canales de reclutamiento....	40
Formas de solicitud de empleos....	40
Selección....	41
La selección como proceso de comparación....	41
La selección como proceso de decisión....	41
Pasos del proceso de selección....	43
Está presente la integridad en las políticas de selección del personal....	46

## **Capítulo 5 – “DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS”**

Descripción de cargos....	48
Especificación del cargo....	49
Objetivo de la descripción y análisis de cargos....	50
Etapas en el proceso de análisis de cargo....	50
Diseño de puestos....	53
Adecuación persona-puesto....	53

## **Capítulo 6 – “ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN”**

Ubicación y obstáculos para la productividad....	55
Socialización....	56
Programas de orientación....	59
Oportunidades y errores....	59
Beneficios de los programas de orientación....	60
Implicaciones internacionales....	60
Seguimiento de la orientación....	60
Ubicación del empleado....	61
Promociones....	62
Transferencias....	63
Programas de identificación de vacantes entre el personal....	63
Gestión de la ruptura laboral y recolocación de los empleados....	64
Costes de la ruptura laboral....	64
Beneficios de la ruptura laboral....	64
Tipos de ruptura laboral....	65
Gestión de la jubilación anticipada....	67
Gestión de despidos....	67

Recolocación....	71
Separaciones....	72
Aspectos de la ubicación....	73

## **Capítulo 7 – “LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO”**

Ventajas u objetivos de la evaluación....	75
Preparación de las evaluaciones....	76
Tipos de medición....	76
Métodos para reducir las distorsiones....	77

## **Capítulo 8 – “CAPACITACIÓN Y DESARROLLO”**

Que entendemos por Capacitación.....	83
Beneficios de la capacitación de los empleados....	83
Pasos hacia la capacitación y el desarrollo... ..	85
Enfoques de capacitación y desarrollo....	88
Desarrollo de los recursos humanos....	91
Evaluación de la capacitación y el desarrollo....	92

## **Capítulo 9- “EL SISTEMA RETRIBUTIVO”**

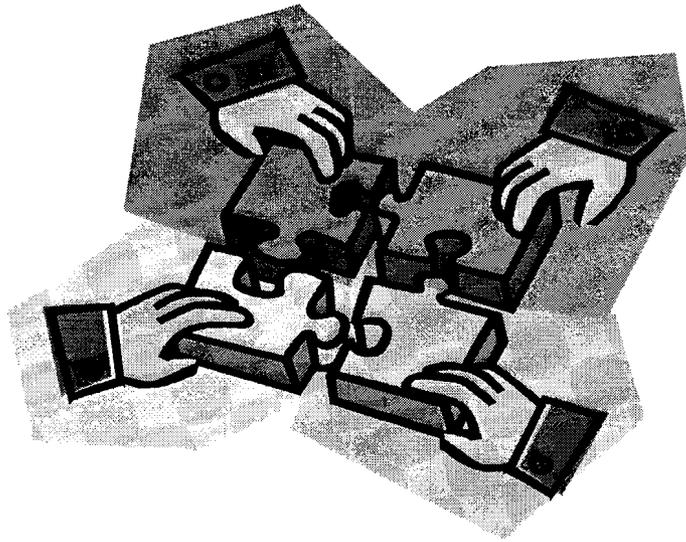
Efectos del sistema....	94
Criterios para diseñar un plan de retribuciones....	95
Normativa de retribución....	97
Tipos de métodos para determinar la retribución....	99

## **Capítulo 10- “FUTURO DE LA ARH”**

Benchmarking en recursos humanos....	101
El compromiso perdido – lealtad de los recursos humanos....	102

## **Capítulo 11- “CONCLUSION”....**108

## **BIBLIOGRAFIA....**



## **“LA ADMINISTRACIÓN DE RR.HH”**

# LA ADMINISTRACION DE LOS RRHH

## El concepto terminológico de la dirección de recursos humanos

### Diferentes terminología. Gestión (dirección) de personal / gestión (dirección) de RRHH

A lo largo del tiempo, se han ido utilizando diferentes términos como *dirección de personal*, *dirección de recursos humanos* o *dirección de personas*. Según los autores, hay algunas diferencias; se puede diferenciar entre dirección (o gestión) de personal y dirección (o gestión) de recursos humanos:

- Gestión de personal: implica dos categorías de funciones, una directiva y la otra operativa. El director es quien ejerce la autoridad y el liderazgo sobre el personal. El responsable de la función operativa no tiene ninguna autoridad sobre las demás. Así la dirección de personal puede concebirse como la planificación, organización, dirección y control del empleo, y como funciones operativas el reclutamiento, la selección, descripción y análisis de cargos, orientación y ubicación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, el sistema retributivo, y el futuro del personal.
- Gestión de recursos humanos: es una aproximación estratégica para adquirir, desarrollar, gestionar y motivar el compromiso del recurso más importante de la empresa: las personas.

Otras diferencias serían:

- En cuanto al papel que juegan en el departamento, la planificación corporativa en la dirección de personal es más de tipo reactivo, se basa más en cosas concretas; en cambio, en la dirección de recursos humanos está totalmente integrada dentro de la planificación general de la empresa.
- En la dirección de personal la planificación es más a corto-medio plazo. En cambio, en la dirección de recursos humanos es a largo plazo y muy proactiva.
- El contrato psicológico en la dirección de personal será de control-obediencia; en la dirección de recursos humanos será tácito, interno de la persona.
- El enfoque de las relaciones laborales será, en la dirección de personal, más de tipo adversario, con poca confianza, más colectiva y pluralista; en la dirección de recursos humanos será más colaboradora e individual.

funciones de la empresa. Los cuadros directivos de cualquier nivel han de ser necesariamente, en cualquier medida, directores de personal, y esta responsabilidad necesita utilizar la colaboración que la función de staff puede prestarles.

Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. El departamento de personal debe crear un ambiente productivo, los gerentes de línea tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano.

Los gerentes de RRHH son gerentes de línea dentro de su propio departamento, ya que toman decisiones pertinentes a las actividades que en él se desarrollan. El jefe de línea debe considerar al especialista de RRHH como una fuente de ayuda de ayuda y no como un intruso que interfiere sus responsabilidades, deben compartir la responsabilidad, y las funciones en un esfuerzo para lograr una mejor coordinación organizacional de manera conjunta.

En efecto, tienen que afrontar problemas muy complejos, como el desarrollo de los sindicatos, la creciente incidencia de la legislación en el campo de la organización del trabajo, la creación de nuevas técnicas de evaluación del personal y la variable naturaleza humana. <por eso podemos afirmar que la dirección de personal se sitúa más allá de todas las funciones, independientemente de su naturaleza, sus dimensiones, y el tipo de personal implicado. Los problemas comunes a todos los mandos en relación con su personal exigen análisis y solución que emana del servicio de personal. Por consiguiente uno de los objetivos concretos del departamento de personal es dar respuestas a las necesidades de cada directivo en todo lo que concierne en sus relaciones con los subalternos.

### **¿Qué es la función de recursos humanos?**

Fowler, en 1975, decía que la función de los recursos humanos es aquella parte de la gestión empresarial que se dedica a las personas en el trabajo y se preocupa por las relaciones entre persona y trabajo, entre persona y persona y entre empleado y empresario.

Como tal tarea funcional, ha de promover la eficiencia empresarial u organizacional, pero siempre relacionada con el bienestar físico y psíquico de los trabajadores.

Su objetivo principal es la consecución de los fines de la organización. Se parte de la idea de que estos fines son más fáciles de conseguir si partimos de un bienestar físico y psicológico del trabajador.

## **Funciones y actividades**

Son muchas tareas que se exigen de la administración del personal. Las funciones mas importantes e imperativas se pueden resumir en :

- a) Participar en la determinación de los objetivos de la empresa y contribuir a su realización, en la esfera de actividades que le conciernen.
- b) Evaluar constantemente los cambios económicos, sociales y políticos del entorno que puedan afectar el buen funcionamiento de la empresa, y desarrollar la estrategia capaz de atenuar los efectos negativos de estos cambios.
- c) Difundir las informaciones relativas a las ciencias de la administración y participar de la elaboración de las estructuras administrativas y jerárquicas apropiadas a los objetivos que se persiguen.
- d) Planificar las necesidades de mano de obra y las necesidades de capacitación del personal. Establecer y aplicar un plan de reclutamiento, selección, remuneración del personal, con todo lo que esto implica en un contexto moderno para asegurar, tanto un nivel de competencia aceptable en los miembros de la organización, como su bienestar y satisfacción.
- e) Enfrentarse con éxito a la complejidad, tanto de las relaciones con los sindicatos como de las exigencias estatales en todo lo que concierne al personal. Comprender, explicar y facilitar la aplicación de las diferentes leyes, reglamentos y políticas en materia de personal.
- f) Etc.

**A nivel genérico, el rol principal del responsable de recursos humanos sería el desarrollar una estrategia que esté en consonancia con los objetivos generales de la empresa y diseñar una serie de políticas que estén alineadas con esa estrategia de recursos humanos, así como crear las condiciones para que se puedan llevar a cabo las actividades que marcan estas políticas.**

Existen tres niveles de decisión:

- Estratégico: establecer objetivos y planes estratégicos, misión y valores.
- Táctico/operativo: se diseñan las políticas de personal.
- De acción: se desarrollan las actividades concretas.

El responsable de llevar a cabo estas funciones es, en principio, el departamento de recursos humanos. A diferencia de otras áreas funcionales, aquí la responsabilidad se reparte (o se debería repartir) en tres niveles:

- A nivel corporativo: la dirección de la empresa.
- A nivel operacional: la línea de mando (mandos que se encargan del día a día)

- A nivel especialista: el departamento de recursos humanos.

Realmente, la responsabilidad de la función recae sobre cualquier directivo o cualquier mando que tenga personas a su mando.

En todo los casos, la toma de decisiones y el numero de responsables que la ejecute depende:

- De la dimensión de la empresa.
- Del entorno o el sector empresarial.
- De las diferentes filosofías corporativas: qué peso tienen los directivos o los accionistas.
- De las características personales de los directivos.

### Cómo la gestión / dirección de recursos humanos contribuye al éxito de la organización

- Hoy en día, las organizaciones tienen que adaptarse continuamente a su entorno, ya que éste cambia constantemente.
  - ✓ La adaptación se consigue a través de la estrategia.
  - ✓ Formulando estrategias, se pueden conseguir ventajas competitivas.
  - ✓ Conseguidas las ventajas, dentro de un mundo globalizado, donde casi todas las empresas tienen acceso al capital y a la tecnología, la principal fuente de ventaja competitiva está en las personas. El conocimiento de las personas es un activo que no se puede copiar.
  - ✓ Ya que se da tanta importancia a las personas y en todas las empresas hay personas, ¿por qué hay unas empresas que fracasan y otras tienen éxito? Porque para conseguir el éxito hay que aplicar la siguiente fórmula:

FACTOR HUMANO ADECUADO

+

EFICAZ GESTIÓN DE LOS RRHH QUE MAXIMICE EL BENEFICIO DE SU TRABAJO Y SU CONOCIMIENTO

**En conclusión:** las personas somos fuente de la ventaja competitiva.

## **La gestión de personal / dirección de recursos humanos en el siglo XXI**

### **Tendencias en la función y rol de recursos humanos**

Hoy en día, de manera consolidada, no se considera al trabajador como un simple engranaje, sino que el activo más importante de la organización. Hay una serie de cambios en formación y en el rol de los directores de recursos humanos; por ejemplo, cada vez hay más directivos de recursos humanos en el comité de empresa, o cada vez se desplaza más la gestión de personal a la línea de mandos intermedios.

Hay un cambio en la concepción estructural de las empresas; cada vez son más sistémicas, es decir, cada área de la empresa está más ligada a la totalidad de la empresa, y no tanto a otras áreas individuales (globalización).

El especialista en recursos humanos se convertirá en un asesor, un consultor de la organización, un facilitador del cambio, una persona proactiva integradora. Van a requerir mayor participación y multidisciplinalidad; también van a tener que reciclarse continuamente.

Ha habido un aumento de la flexibilidad para adaptarse al entorno (horarios, tipos de contrato, retribución, etc.).

Hay corrientes, aunque minoritarias, que son pesimistas, sobretudo en Estados Unidos. Predican que una empresa deber dar al departamento de recursos humanos una baja prioridad, dado que bloquea su progreso; no deberían tomar decisiones que afecten al núcleo de la empresa y no aportan ningún valor añadido. Esto puede suceder por la dificultad de recursos humanos para hacer tangibles sus efectos.

La función de los recursos humanos hasta ahora ha sido gestora de los sistemas de personal, el abogado del empleado. Hoy en día, además, son socio estratégico y gestor del cambio.

### **PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos de trabajo y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

El papel del departamento de personal en el mejoramiento de la calidad el entorno laboral varía de una organización a otra.

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de personal sea obtener el apoyo de los gerentes clave. Cuando es posible demostrar que se ha obtenido tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

#### Definición de la calidad del entorno laboral.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. El personal se retira psicológicamente de sus labores, predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía de alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

El departamento de recursos humanos ejerce tanto efectos directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño, o si por el contrario es el mejor desempeño lo que conduce a mayores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular. La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de las compensaciones y los estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, subirá el nivel de satisfacción. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

## **Indicadores de gestión de recursos humanos**

Son parámetros de medición que ayudan a visualizar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global de negocios, con el objetivo de proporcionar la toma de mejores decisiones cada día.

Si a partir de una buena base de información la empresa diseña una plataforma inteligente de indicadores y realiza un control de los indicadores claves esto le permitirá optimizar los resultados de sus negocios, fin ultimo de toda organización.

Para que los indicadores sean útiles y se justifique hacerlos deben ser pocos y muy bien elegidos por representar aspectos importantes de la empresa.

Ejemplos de indicadores:

### **De efectividad:**

Factor de ingreso = ingresos netos / fuerza total de trabajo

Factor de gastos = gastos de operación / fuerza total de trabajo

Factor de rotación = separación de rrhh. / Personal promedio

### **De planes de carrera**

Índice de sucesión = reemplazos hechos de acuerdo con plan / N° de puestos a ser reemplazados

### **De capacitación**

Costo de capacitación = costo de capacitación / personal capacitado

## **Relación entre el dpto. de recursos humanos con los ambientes externos e internos de la organización**

Los asuntos tratados por la administración de rrhh. Se refiere tanto a aspectos internos de la organización como a aspectos externos o ambientales. Las técnicas utilizadas en los ambientes externos e internos son:

*Técnicas utilizadas en el  
ambiente externo*

*Técnicas utilizadas en el  
ambiente interno*

➤ Investigación de mercados de rrhh.

➤ Análisis y descripción de cargos

- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| ➤ Reclutamiento y selección    | ➤ Evaluación de cargos       |
| ➤ Investigación de salarios    | ➤ Capacitación               |
| ➤ Relaciones con el sindicato  | ➤ Evaluación del desempeño   |
| ➤ Legislación laboral, etc.... | ➤ Plan de carrera            |
|                                | ➤ Política salarial, etc.... |

### **El carácter contingente de la administración de recursos humanos**

Para la administración de rrhh. No hay leyes ni principios universales. La ARH es contingente, es decir depende de la situación de la organización, del ambiente, de la tecnología empleada, de la filosofía administrativa, etc. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de ahí el carácter contingente de la ARH, cuyas reglas no son rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico

### **La ética de la función de recursos humanos**

#### **Introducción**

Cuando se habla de ética está hablando de la legalidad o no de ciertas prácticas comerciales, operaciones financieras, obligaciones tributarias, etc.

Hasta ahora, la ética lo era en cuanto al resultado de una gestión empresarial. Hoy en día, no se habla tanto de resultado, sino de las personas que intervienen en estas decisiones.

Es un tema bastante inexplorado. Puede ser buena la elaboración de un código ético en la empresa, porque su formulación puede ayudar a asentar una serie de valores, así como ser una referencia para ciertos comportamientos, y ayuda a la creación de una cultura ética. No debería ser coercitivo. Se debería intentar que las actividades de recursos humanos (reclutamiento, función, promoción, etc.) fueran condicionadas por el código ético.

## **La dimensión ética del liderazgo**

La ética y el liderazgo están estrechamente relacionados, circunstancia muy importante en la nueva concepción de la empresa hacia la que tendemos. Se intenta que la ética empiece por los líderes de la empresa.

Hasta hace poco, la vida en las empresas transcurría al margen de cualquier planteamiento, y se estilaban frases como “los negocios son los negocios” o “en la empresa todo vale”. Ahora decimos que la empresa tiene que ser un sitio donde haya un planteamiento ético, porque si la empresa es emprender, también es:

- Elegir: un mercado, un producto, etc.; hay que hacer juicios para elegir.
- Combatir: en el mundo de la empresa hay conflictos, negociaciones, enfrentamientos, y para solucionarlos no vale cualquier método.
- Cooperar: las personas son el activo principal y hay que respetarlas profundamente y dignificar al trabajador.
- Crear: se crean beneficios, riquezas, empleos, etc. Lo cual lleva aparejada una gran responsabilidad.

En definitiva, en la empresa constantemente tenemos dilemas éticos. La ética tiene mucho que ver con la posición que el directivo toma en la empresa. Los líderes influyen en los trabajadores y las repercusiones de su actividad sobre ellos crean los siguientes fenómenos:

- Identificación: es bastante inconsciente.
- Imitación: es mucho más consciente y sirve para justificar algún tipo de actuación.
- Sugestión: es un proceso natural en el cual aceptamos, conscientemente, ideas de otra persona simplemente por nuestra relación con ella. Es más interior.
- Exhortación: llamadas emocionales para que actuemos de cierta manera.

### **¿Por qué hay que actuar éticamente? (La rentabilidad de “ethikos”)**

Ser ético merece la pena y es rentable para la empresa. Puede que a corto plazo no ser ético sea beneficioso, pero a largo plazo quizás no sea tan rentable. Para superar la tentación, hace falta tener convicciones y motivaciones que nos alejen de la falta de ética.

Las motivaciones pueden ser:

- La conciencia de solidaridad: si no somos éticos, siempre saldrá perjudicado alguien directa o indirectamente.
- La conciencia del “alter ego”: no hagas a otros lo que no quieras que te hagan a ti.
- Las posibles consecuencias perjudiciales en cuanto a la imagen de la empresa.
- Miedo a sanciones legales.
- Problemas de liquidez, de suspensiones de pagos.

### **¿Por qué se adoptan decisiones éticamente malas?**

1.- Por la creencia de que la acción o decisión no es ilegal: siendo legal, se puede hacer. Los directivos tienen que lograr el difícil equilibrio entre el beneficio de la empresa y no sobrepasar ciertos límites en cuanto a lo que toleran las personas. Se suele pensar que los negocios son un juego con reglas diferentes a las que hay en la sociedad, aunque estas reglas no se pueden considerar que son ética.

2.- La creencia de que la decisión o la acción va en interés de alguna persona o de la empresa. Se piensa que se espera que se actúe de esta manera. Sin embargo, las empresas no deben fijarse sólo en los resultados, sino también en los medios para conseguirlos.

3.- La creencia de que nunca se va a descubrir. Se debe crear una cultura en la empresa que diga que cada mala actuación se va a descubrir.

4.- La creencia de que al ser buena para la empresa la mala acción, me van a perdonar. Debe haber una línea entre la lealtad y las acciones contrarias a las normas.

5.- Se parte de la idea de que la empresa sólo está para ganar dinero, y entonces todo quedará en nada y se solapará. La ética debe surgir de la propia empresa.

En conclusión, puede que el primer perjudicado por su conducta no ética sea el que la lleva a cabo. El código de conducta personal se va erosionando poco a poco. Hoy en día, en el ámbito empresarial, se debe dejar de considerar a la ética como algo subordinado y convertir a la empresa en un sitio de planteamientos éticos constantes. Hay que ponerlos en práctica, decidir y hacer lo correcto.

### **Formación cultura ética**

La ética es un valor particular en la cultura empresarial. Es posible mejorar los valores éticos de la empresa a través de la cultura organizacional. Para la formación de la cultura ética empresarial, la propuesta de actuación que se hace se resume en ocho pasos:

1.- Conocer los valores éticos que se comparten en la actualidad: puede ser que en la empresa haya “islas”, que son secciones de la empresa donde ya existe el comportamiento ético que estamos buscando y que pueden poner como ejemplo. Los valores se pueden analizar a través de cuestionarios, entrevistas, etc.

2.- Definir la necesidad o no de incorporar o variar los valores éticos: incluir valores nuevos o cambiar los ya existentes, aunque esto último es más complicado. Hay que incluir la ética en la planificación estratégica de las empresas, a fin de inculcar una serie de creencias que afectan a todos. La ética debe ser central, y no periférica, en todo lo que afecta a la planificación.

3.- Definir claramente el tipo de cultura decidida y elaborar un código ético: hay que diferenciar entre:

- Credo corporativo: define de manera general los valores corporativos, sobretodo a nivel de ética.
- Código ético: es algo más específico, una guía que sirve a cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Los efectos del código ético contienen, según los autores, tres aspectos:

- Aclarar conceptos éticos que no estaban claros.
- Los empleados saben qué acciones pueden acarrear problemas (efecto disuasorio).
- Personaliza la culpabilidad a uno o varios individuos.

Octave Gelinier, respecto al código ético, dice:

- Permite que los empleados conozcan una serie de obligaciones morales, que luego se concretan en los contratos: confidencialidad, antidiscriminación, etc.
- Informa al personal de una serie de valores en la empresa, lo cual mejora la motivación y la eficacia del trabajador.
- Ayuda a los nuevos en su integración.
- El autor es partidario de incluir en el código ético no sólo las actuaciones antiéticas, sino también las ilegales.

Los códigos éticos suelen ser bastante personales en cada empresa, ya que la cultura de cada empresa es única. Se pueden tomar como ejemplo algunos de otras empresas, pero el resultado siempre debe ser único.

4.- Implicar a los directivos en la implementación o transformación de los valores éticos: deben ser los primeros en asumir los valores y creer en ellos. Si no se consigue esto, el resultado del programa será nefasto. Hay autores que hablan de que los valores éticos corporativos son una mezcla de los valores de los directivos y de las políticas formales e informales que tiene la organización sobre la ética. Los directivos deben dar ejemplo.

5.- Comunicar a los trabajadores la cultura ética que se pretende: se deben comunicar los dos puntos de vista: el de los directivos y el de los trabajadores. Se debe explicar lo que se quiere (beneficios que tendrá el trabajador, pero también los perjuicios). El plan de comunicación interna debe ser eficaz y eficiente.

6.- Dirigir la simbología ética: no basta con enunciar y comunicar los valores, sino que hay que apoyarlos o reforzarlos con técnicas específicas, como incentivos o reconocimientos verbales.

7.- Reformular los programas de formación para que lleven incrustados los valores éticos que deseamos: es bueno formar en ética.

8.- Recordar periódica y sistemáticamente la cultura ética que hemos promovido, ya que los valores éticos son frágiles de por sí.

## **El marketing interno de la función de recursos humanos y el modelo de cliente interno**

La dirección de recursos humanos nació en los años 70, con una combinación de conceptos y metodologías que provenía de las ciencias psicosociales aunque todavía estaban demasiado enfocadas a la productividad y no tanto en la creatividad o el valor añadido.

Estamos en un contexto de crisis, de globalización, de entornos turbulentos. Debido a este contexto, recursos humanos debe salir a buscar otras alternativas de gestión, que hagan que las personas sean realmente los que aporten ese plus de competitividad.

La empresa tiene unos clientes externos (consumidores). El marketing ayudó a la empresa a descubrir el valor de este cliente, a descubrir que detrás de cada persona hay una serie de deseos, necesidades y expectativas dinámicas, que las personas tienen capacidad de decisión y de opción, que no se les puede engañar. Mediante la investigación social, el marketing ayudó a descubrir el valor del cliente.

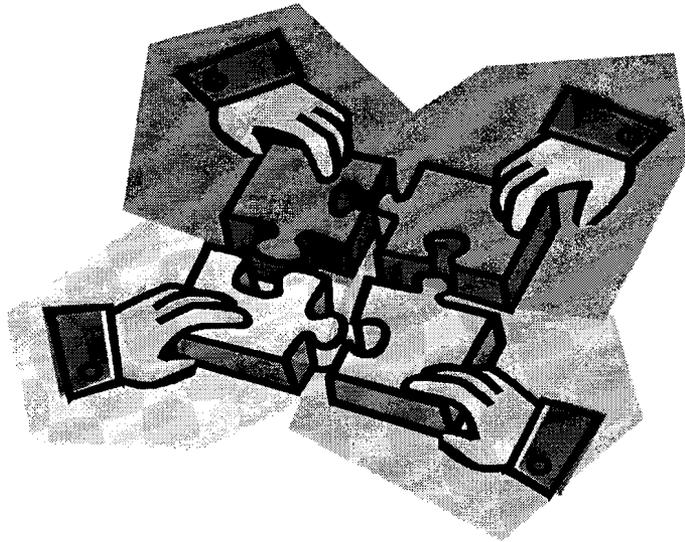
Gracias al marketing, las empresas tomaron nota del nuevo rol del cliente y, al prestar atención al cliente, a la vez hizo que se prestara atención al personal de la empresa, ya que no se puede tener satisfecho al cliente externo si no se tiene satisfecho al cliente interno (directivo y trabajador). Hubo una traslación del modelo del cliente externo al modelo de cliente interno.

El marketing interno es el responsable de indagar, detectar o interpretar las expectativas de satisfacción del trabajador. Es, en definitiva:

- Una filosofía de gestión.
- Un conjunto de técnicas específicas: investigación social, el plan de marketing interno y la política de comunicación (planes de comunicación interna).

Las ventajas del marketing interno son:

- Consigue reorientar la política de gestión.
- Ayuda a la integración del personal.
- Consigue retener al cliente externo.
- Ayuda a conseguir mayor presupuesto para recursos humanos.



# **“FUNCIÓN ESTRATEGICA DE LOS RR.HH”**

# **FUNCION ESRATEGICA DE LOS RRHH**

## **La dirección / gestión estratégica de los recursos humanos**

### **Concepto**

#### **Por que los HHRR Se consideran estratégicos?**

Una de las funciones del área de los rrhh. Es participar del planeamiento Gral. De la compañía. Deberá POR UN LADO PLANEAR LOS COSTOS DE SU AREA PERO ADEMÁS, y muy importante puede aportar, participar y colaborar en el planeamiento Gral. En consecuencia para realizar el planeamiento de rrhh. Es necesario vincular las prácticas del área con la estrategia empresarial.

Los rrhh. Son la clave diferenciadora de los negocios, por eso se hacen indispensables su manejo estratégico. Por ello se hace indispensable incorporar un representante de los rrhh. Dentro de la unidad de negocios como miembros de la dirección de la empresa. El manejo estratégico de los rrhh. Implica agregar valor a la empresa.

Apartar de la estrategia Gral. De los negocios el área de los rrhh. Diagnostica las necesidades y mejora a partir de allí su función para aportar servicios a la empresa. Los procesos que aplica tienden a asegurar que las estrategias de rrhh. Se cumplan y que estén a su vez dentro de las estrategias Generales. De la empresa. De este modo las estrategias empresariales se convierten en estrategias de rrhh.

En síntesis la función de los rrhh. Cambio sus prioridades: debe participar en los negocios, los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual. Esta área debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. Debe crear valor y no reducir costos, debe crear compromiso y no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

La gestión estratégica de los recursos humanos se configura como aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados y que están relacionadas con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventajas competitivas.

- Servir como instrumento de compromiso: debe ser un proceso comparativo.

Los errores que se pueden dar en la planificación son:

- Que sea muy extensa y luego actuar como si no existiera.
- Que se emprendan actividades sin tener en cuenta la planificación

La planificación de los recursos humanos es una parte del sistema de planificación general de la empresa. Deriva de los objetivos estratégicos de la empresa y establece los objetivos de cada área funcional, las opciones que se tienen para conseguir los objetivos y los planes más concretos de desarrollo.

Hay autores que distinguen entre planificación de recursos humanos y planificación de personal. Aquellos que así lo hacen, se basan en lo siguiente:

- En la planificación de recursos humanos se incluyen aspectos como el desarrollo de las personas, la gestión del cambio o programas de gestión.
- En la planificación de personal se hablaba, únicamente, de dotar a la empresa del personal necesario, en número suficiente y con la calificación suficiente, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno.

Los requisitos previos para que se haga una planificación son:

- Que la empresa tenga un proceso de planificación estratégica real.
- Que la función de recursos humanos esté INTEGRADA en el núcleo de decisión estratégica.

Pero, ¿por qué se han de planificar los recursos humanos?

- Por la propia inercia del ser humano, en el sentido de que no se ven bien los cambios bruscos; se intentará modular estos cambios.
- Por la falta de flexibilidad en los recursos humanos: hace falta mucho tiempo para aprender cosas nuevas y para olvidar las ya aprendidas.
- Para evitar las consecuencias negativas de la no-planificación o una planificación incorrecta: plantillas sobredimensionadas o infradimensionadas, vacantes sin cubrir, imposibilidad de planificar los planes de carrera o de sucesión, etc.
- Cada vez se da una mayor especialización en los puestos de trabajo, lo que hace difícil cubrir vacantes sin una planificación.
- Por el reciclaje continuo al que nos obliga el entorno.

Los objetivos de la planificación de los recursos humanos son:

- Asegurar la dimensión correcta de la plantilla, sobretodo por el tema de la rentabilidad.
- Competitividad.
- Coordinación interna.
- Comportamiento organizacional.
- Mejorar el clima laboral.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Facilitar los programas de gestión del conocimiento.

En definitiva, son dos los objetivos principales:

- Maximizar el valor que aportamos a la empresa.
- Lograr satisfacción y compromiso por parte del trabajador.

La planificación de los recursos humanos es el punto de partida de la gestión de recursos humanos. Barranco nos dice que la gestión de recursos humanos debe compaginar dos intereses:

- La visión colectiva (organizacional)
- Los deseos personales de los trabajadores (grupales / individuales)

Si no se compaginan, no se tiene una organización eficaz.

La planificación de las PYMES, al tener éstas sus propias dinámicas, se encuentra con los siguientes problemas:

- Dificultad de obtener medios y recursos con los que planificar.
- Sus decisiones, en general, son demasiado empiristas. La planificación de los recursos humanos queda a un lado debido a su intangibilidad.
- Los valores tradicionales relativos a la gestión de personal.
- La cuantificación del valor que aporta recursos humanos a la empresa.
- La posible inexistencia de una función de personal clara.

Hay que tener en cuenta que cada PYME es un mundo y tiene sus propias características.

## **Planificación de recursos humanos**

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá la organización. Permite suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones a cerca de invertir recursos en las actividades de rrhh.

Seria ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes a cortos y largo plazo en lo referentes a RRHH. Entre las **ventajas de la planeación** se encuentran:

- Mejorar la utilización de los RRHH
- Permite la coincidencia de esfuerzos del Dpto. de personal con los objetivos globales de la organización.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como lo obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal mas capacitado.
- Expandir la base de datos del personal

El planeamiento de rrhh. Acompaña el planeamiento general de la empresa. Por lo tanto cada vez que la empresa realice su plan anual será una ocasión para el planeamiento de rrhh.

Se puede pensar en el planeamiento de RRHH en las siguientes oportunidades:

- Al preparar el presupuesto del próximo ejercicio.
- Como resultado de un análisis estratégico de negocios.
- Frente a una necesidad derivada de un negocio,

## **MODELOS DE PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El planeamiento de RRHH es un proceso de decisión respecto a los RRHH necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un periodo determinado. Se trata de prever cuales eran las fuerzas de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. Existen modelos de planeamiento de RRHH que requieren la participación de la dependencia de ARH. Algunos son genéricos y abarcan toda la organización, mientras que otros son específicos para determinados sectores de estas.

### ***➤ Modelo basado en la demanda estimada del producto:***

Este modelo se fundamenta en que las necesidades de RRHH dependen de la demanda estimada del producto. La relación entre las 2 variables (numero de personas y volúmenes de demanda del producto) esta influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidad interna y externa de recursos financieros y ofertas de RRHH de la organización. Si hay un aumento de productividad como resultado de una expansión o cambio tecnológico, habrá una reducción de necesidades de RRHH por unidad adicional de productos. Tal aumento de productividad podrá también provocar una reducción en el precio del producto, de manera que un posible incremento de las ventas podrá aumentar las necesidades de RRHH.

### ***➤ Modelo basado en segmentos de cargos:***

Este modelo esta dirigido principalmente a los aspectos operacionales de la organización, es una técnica de planeamiento de RRHH utilizada en empresas de gran tamaño. Esto consiste en seleccionar un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra (como nivel de ventas, capacidad de producción). Luego se determinan los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor, posteriormente se determinan los aspectos históricos de mano de obra por Área funcional y se proyectan los aspectos futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los aspectos del factor organizacional correspondientes

### ***➤ Modelo basado en el flujo de personal:***

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia fuera. La verificación histórica y el acompañamiento de ese flujo permiten hacer una predicción a corto plazo de las necesidades de RRHH. Se trata de un modelo vegetativo adecuado para organizaciones estables, es decir sin planes de expansión.

### ***➤ Modelo integral:***

Este modelo es más amplio y tiene mayor cobertura, el planeamiento de RRHH debe tener en cuenta 4 variables: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de ofertas y de demanda y planeamiento de carreras.

A través del modelo integrado, el planeamiento de RRHH debe considerar la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización.

Un aspecto importante en el planeamiento de RRHH es que no siempre la organización cuenta con el 100 % de su efectivo. Si la organización no considera la rotación y el ausentismo de su personal, su planeamiento de RRHH fracasará.

De manera general, el planeamiento de RRHH depende de:

Necesidades de la organización en cuanto a sus RRHH.

Situación del mercado de RRHH.

Rotación del personal.

Ausentismo.

## **DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS**

La demanda a futura que experimenta una organización en el campo de los RRHH es esencial en la planificación de las políticas de empleo. La mayor parte de las empresas evalúa las necesidades futuras en este campo.

Las causas que afectan a las demandas futuras del personal se describen en el siguiente cuadro:



expone sus resultados a los gerentes para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación, esta retroalimentación debe repetirse unas 3 veces.

*Extrapolación:* en esta técnica se proyectan las tendencias de la organización durante el pasado. Se prolongan las tendencias del pasado.

*Indexación:* es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras haciendo que coincidan la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en el área de producción y las cifras de venta. La extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales y a corto plazo.

*Análisis de presupuestos y plantación:* un estudio de los presupuestos por departamentos revela las autorizaciones financieras para contratar más personal o reducirlos en algunas áreas.

*Análisis de nuevas operaciones:* este análisis requiere que se calcule las necesidades de RRHH en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares

### **La llamada “gestión integrada” de los recursos humanos**

La mayoría de las empresas persiguen como objetivo la integración de sus trabajadores. La integración consigue que el obrero se sienta a gusto en su trabajo y sienta como propio el éxito de la empresa y el perfeccionamiento de las condiciones de este lugar de convivencia. Solo se puede dar una integración individual completa si se crean unas estructuras de organización que estén vinculadas a la colectividad y no a la empresa. Las empresas cuyo estilo de dirección favorece la participación a todos los niveles consiguen con facilidad una verdadera estructura de relaciones humanas, formal e informal. La dirección participa en la dirección de los diferentes planes a favor de los trabajadores. Algunos planes son servicios ofrecidos a la colectividad; otros exigen la participación de los individuos agrupados. Estos dos tipos de planes están lejos de la producción o de la venta, si bien determinados servicios colectivos pueden afectar a la moral de los empleados, a su espíritu de equipo y, por consiguiente, a la productividad.

Al hablar de estrategia, lo hacemos en el sentido de cómo la empresa va a planificar la misión y a conseguir los objetivos. Estas decisiones deben responder a tres preguntas:

- ¿Dónde competir?
- ¿Cómo competir?
- ¿Con qué medios voy a competir?

Tradicionalmente, los directivos se han hecho las dos primeras preguntas, pero se han olvidado de la tercera. Muchas veces, el directivo de recursos humanos no ha intervenido en la formulación de la estrategia. La gestión de los recursos humanos debe estar integrada.

En la estrategia existen dos partes diferenciadas:

- **Formulación:** corresponde a la planificación estratégica.
- **Implementación:** corresponde a la función de recursos humanos.

Existen cuatro niveles de integración:

□ **Vínculo administrativo:** la función de recursos humanos se centra en actividades del día a día. Los temas de estrategia no son tratados por el directivo de recursos humanos. La función está totalmente divorciada del proceso de formulación estratégica. No existe ningún tipo de integración.

□ **Vínculo unidireccional:** el núcleo estratégico de la empresa crea la planificación estratégica e informa de las medidas a la función de recursos humanos, que simplemente implementará aquellas actividades planificadas. Se considera que la función de recursos humanos tiene su importancia por la implementación. No es gestión integrada, aunque algunos autores así la consideran.

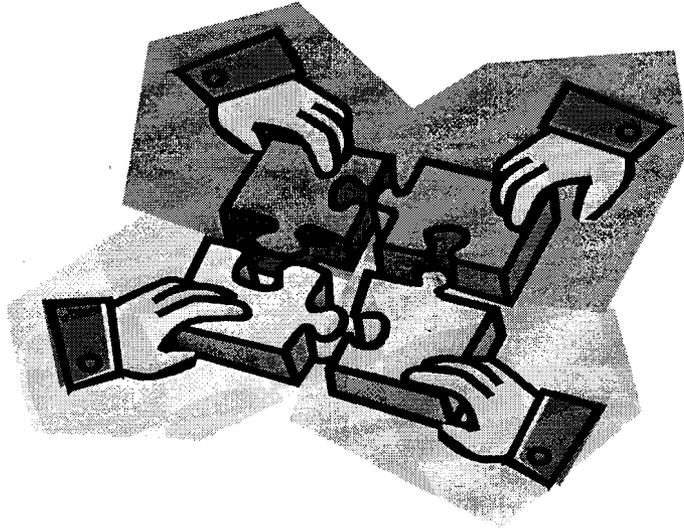
□ **Vínculo vi direccional:** se permite que recursos humanos participe de alguna manera en el proceso de formulación estratégica, en una secuencia de tres pasos:

- Planificación estratégica informa a recursos humanos de las estrategias que están considerando.
- Recursos humanos analiza las implicaciones de su departamento de acuerdo con las estrategias de las cuales ha sido informado, presentando un informe de su implicación.
- Planificación estratégica toma las decisiones estratégicas que hagan falta; el plan estratégico vuelve a bajar a recursos humanos para que elabore los programas para aplicarlo.

Planificación estratégica y recursos humanos son interdependientes por un vínculo bidireccional.

□ **Vínculo integrativo / integrado:** se da la auténtica integración entre recursos humanos y planificación estratégica. Es un vínculo dinámico, donde la integración es continua. Más

que un proceso de intercambio de información, la función de recursos humanos está inserta dentro del núcleo estratégico de la empresa. Se participa de manera plena tanto en la formulación como en la implementación. El director de recursos humanos siempre forma parte del Comité de Empresa. La estrategia de la empresa se crea teniendo siempre en cuenta la parte concerniente a recursos humanos.

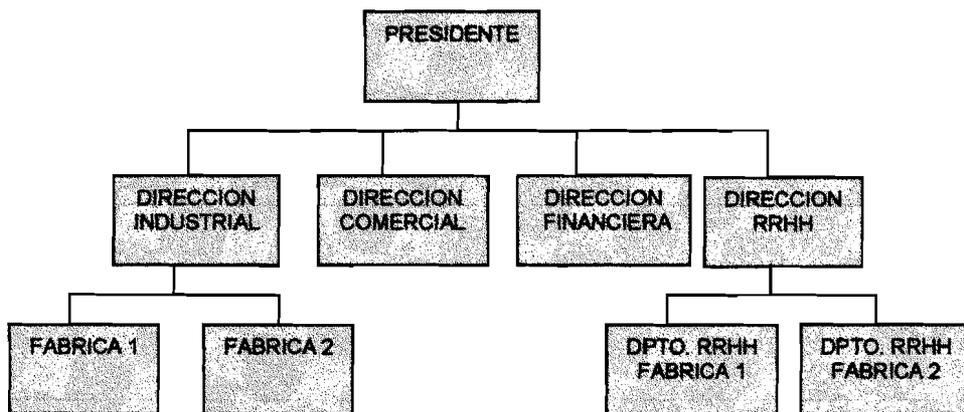


# **“ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH”**

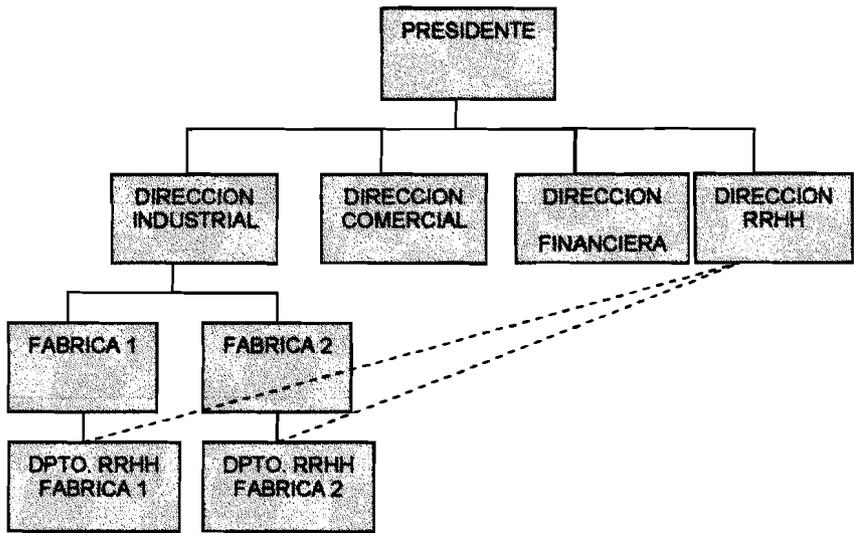
# ESTRUCTURA DEL DPTO DE RRHH

## Integración de la ARH en la estructura organizacional

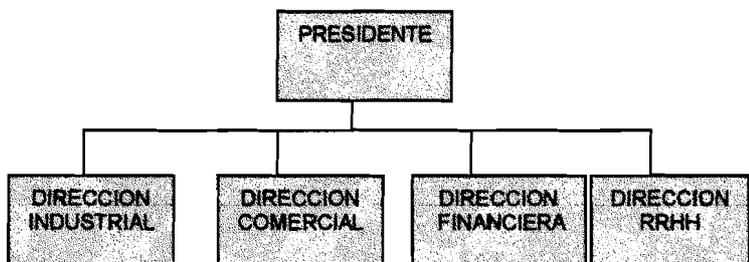
En algunas organizaciones geográficamente dispersas, la ARH puede centralizarse como se indica en la figura 1.1. Los departamentos de rrhh. De cada unidad, a pesar de estar situados en varias localidades, están subordinados directamente a la dirección de rrhh. Que mantiene el control sobre ellos. La ventaja es que proporciona unidad de funcionamiento i uniformidad de criterios en la aplicación de las técnicas en diversos locales. La desventaja es que la vinculación y la comunicación se establecen a distancia.



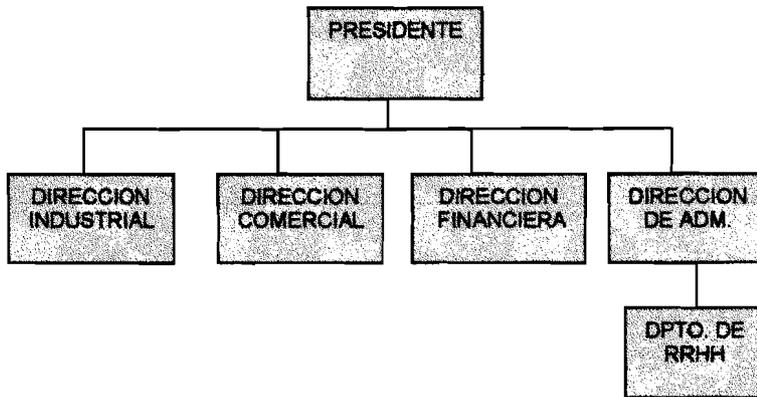
La figura 1.2 muestra la manera en que puede descentralizarse la ARH en organizaciones geográficamente dispersas. Los Dpto. De rrhh. Localizados en cada unidad informan directamente al responsable en la unidad y reciben asesoría de la dirección de recursos humanos, que planea, organiza, controla y asesora los organismos de recursos humanos. La ventaja es que proporciona rapidez a problemas locales y pone en práctica planes elaborados en la casa matriz adaptándolos a LAS NECESIDADES DE CADA UNIDAD EJECUTOR. La desventaja es la heterogeneidad y diferencia de criterios que se presentan al adaptarlos a las necesidades locales



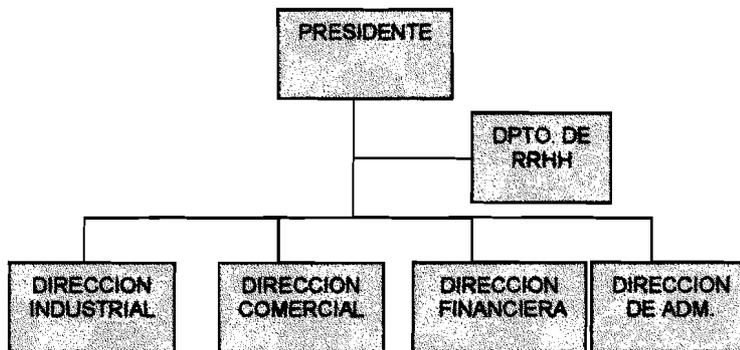
En algunas organizaciones, la ARH se encuentra en el nivel institucional: su situación en la estructura organizacional corresponde para el caso, a nivel jerárquico de dirección, por lo tanto tiene capacidad de decisión como muestra la figura 1.3



En otras organizaciones el órgano de RRHH. Se sitúa en el nivel intermedio, sin capacidad de decisión como muestra la figura 1.4. Las decisiones tomadas en la cúpula muchas veces no tienen en cuenta aspectos relacionados con los rrhh.



Hay, inclusive organizaciones en la que la ARH es un órgano asesor de la presidencia, a la que brinda consultorio y servicio de staff como muestra la figura 1.5



En realidad, la localización, el nivel, la subordinación y la autoridad de la ARH dependen de un conjunto de diversos factores que predominen en la organización o sea que dependen del carácter contingente o situacional del ARH

### **La ARH como proceso**

La ARH consta de subsistemas interdependientes los cuales son:

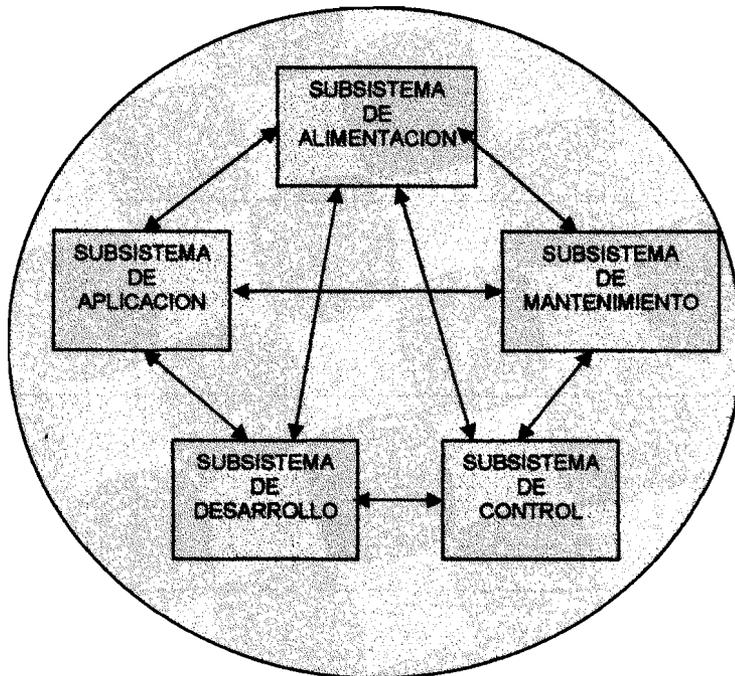
<i>Subsistema de ARH</i>	<i>Actividades que incluye</i>
Alimentación	
Aplicación	

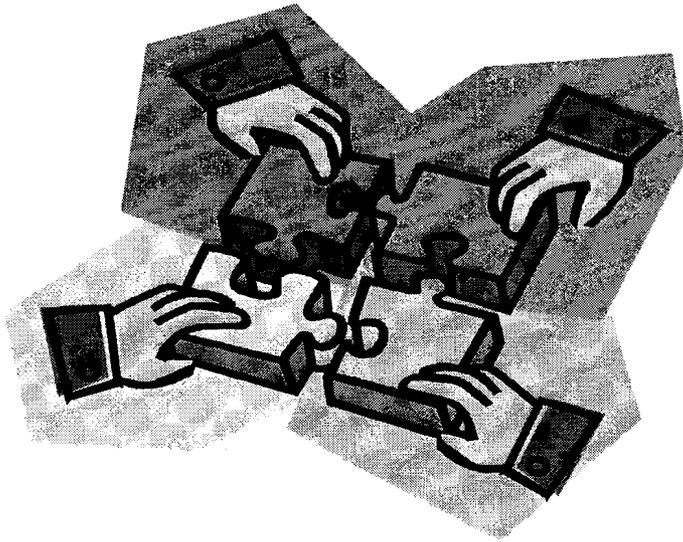
Mantenimiento

Desarrollo

Control

Estos subsistemas están estrechamente interrelacionados y son interdependientes como se muestra en la figura 1.6. Su interrelación hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido. La secuencia varia de acuerdo con la situación





**“RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE RR.HH”**

# **RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

## **Reclutamiento**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que desea llenar.

Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección

### **Fuentes del reclutamiento**

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. El proceso de selección se considera independiente del reclutamiento y se lo analiza por separado.

Una vez evaluada la demanda futura de RRHH el Dpto. De personal procede a llenar las vacantes. Existen 2 fuentes de suministro de personal: interna y externa.

*Fuente interna:* el suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requiere llenar.

Ventajas del reclutamiento interno:

- 1- Es más económico pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento.
- 2- Es mas rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato y evita las demoras del reclutamiento externo.
- 3- Presenta mayor índice de validez y seguridad puesto que ya se conoce el candidato.
- 4- Es una poderosa fuente de motivación de los empleados ya que representa una posibilidad de progreso dentro de la organización.
- 5- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento del personal.

#### Desventajas del reclutamiento interno:

- 1- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potenciar su desarrollo para poder ascender.
- 2- Puede generar conflicto de intereses.
- 3- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización.
- 4- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización

Fuente externa: se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización, empleados de otra compañía, etc...

#### Ventajas del reclutamiento externo:

- 1- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- 2- Renueva y enriquece los RRHH de la empresa.
- 3- Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas.

#### Desventajas del reclutamiento externo:

- 1- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- 2- Es más costoso y exige inversiones y gastos.
- 3- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos son desconocidos.
- 4- Cuando monopoliza las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal

Reclutamiento mixto: en realidad una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer el reclutamiento interno el individuo transferido debe reemplazarse en su posición previa, a menos que esta se cancele.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de 3 maneras:

- 1- Inicialmente, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno.
- 2- Inicialmente, reclutamiento interno seguido del externo
- 3- Reclutamiento externo y reclutamiento interno concomitantemente.

## **Proceso de reclutamiento**

El proceso de reclutamiento se inicia cuando el reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de RRHH o petición de la dirección. Ese plan permite al reclutador actuar de forma práctica, al poseer información sobre las necesidades del personal presentes y futuras.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de las personas que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleo.

## **Entorno del reclutamiento**

Los elementos claves a tener en cuenta en el entorno del reclutador son:

--Disponibilidad interna y externa de los RRHH: las condiciones externas influyen en el proceso de reclutamiento. Los cambios en la oferta y demanda de trabajo son el elemento de 1ª importancia en este campo. La tasa de desempleo, la abundancia o escasez de oferta de personal, la legislación laboral y demás factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, pero con frecuencia varían en el tiempo

--Políticas de la compañía: las normas que se fije la organización tienen por fin lograr objetivos como uniformidad, economía, etc... En ocasiones las políticas que se fijan en las compañías pueden convertirse en limitantes considerables de las actividades de reclutamiento por ello hay que tener en cuenta las políticas de promoción interna, las políticas de compensación, las políticas sobre situación del personal y las políticas de contratación internacional.

--Planes de RRHH: en las grandes compañías los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento en especial cuando uno se basa en políticas de promoción interna.

--Prácticas de reclutamiento: las organizaciones tienen a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultados en el pasado sin someterlas a un análisis crítico.

--Requerimientos de puestos: para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta ¿que es lo que realmente requiere este puesto?

Determinar exactamente cuales serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar que es con frecuencia la única alternativa para obtener candidatos adecuados a ese puesto.

### **Canales de reclutamiento**

Los canales o métodos de reclutamiento mas usados son los siguientes:

- Candidatos espontáneos
- Anuncios en la prensa
- Agencia de empleos
- Compañías de identificación de personal
- Recomendaciones de los empleados de la empresa
- Instituciones educativas
- Asociaciones profesionales
- Sindicatos
- Agencias de personal temporarios
- Personal de medio tiempo

### **Formas de solicitud de empleos**

Cumple la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto reviste gran interés ya que solo así se podrá tomar una decisión objetiva. Es común pedir además de los datos personales la preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos, referencias laborales.

# **SELECCIÓN**

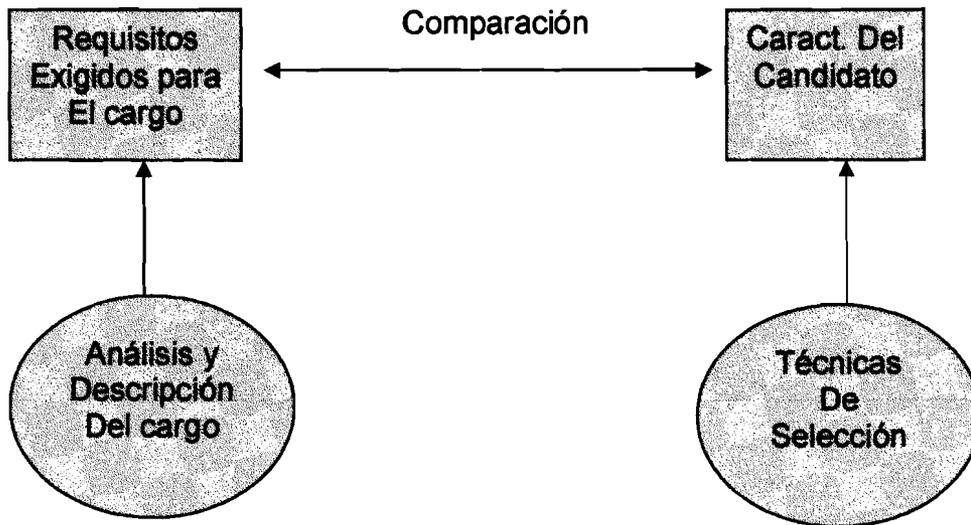
Una vez finalizado el reclutamiento se da inicio al proceso de selección, esto implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento que un persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de ellos.

Mientras que el reclutamiento es una actividad de divulgación, una actividad positiva y de invitación, la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opinión y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva. O sea que la selección se puede definir como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección busca solucionar 2 problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo.
- Eficiencia del hombre al cargo

## **La selección como proceso de comparación**

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La comparación es típicamente una función de staff.



**La selección como proceso de decisión**

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y así ser postulados para el cargo vacante.

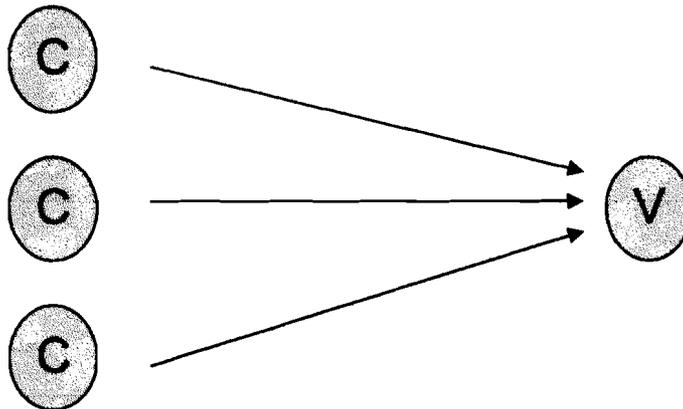
La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal implica 3 modelos de comportamiento:

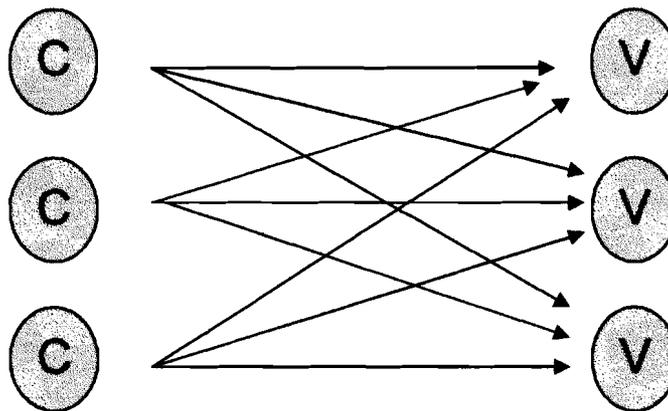
- 1- Modelo de colocación: cuando no se contempla el aspecto rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante.



- 2- Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige.



3- Modelo de clasificación: en este hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que cada cargo exige. Un candidato puede ser rechazado para un cargo y así entrar a concursar en los otros cargos vacantes.



**Pasos del proceso de selección**

1- Recepción preliminar de solicitudes: la selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de solicitud de empleo, el

candidato así entrega a continuación una solicitud formal de trabajo proporcionado durante la entrevista preliminar.

- 2- Prueba de idoneidad: son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Los niveles gerenciales son con frecuencia demasiado complejos para medir la idoneidad de los aspirantes.
- 3- Entrevista de selección: consisten en una plática formal y en profundidad conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Se deben responder 2 preguntas generales ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿como se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

A continuación se describen lo diferentes tipos de entrevistas:

Estructura de la entrevista	Tipo de preguntas	Aplicaciones
No estructural	Numero mínimo de preguntas planeadas	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por que no se le contratara
Estructurada	Lista predeterminada de preguntas formuladas a todos los solicitantes	Útil para obtener resultados con validez.
Mixta	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas	Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales
Solución de problemas	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útiles para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderadas.

Provocación de tensión	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante	Útiles para candidatos con alto nivel de tensión.

- 4- Verificación de datos y referencias: las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. La referencia laboral puede brindar información importante sobre el candidato.
- 5- Examen medico: las razones por la cual se solicitan estos exámenes pre ocupacionales son en primer medida el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece de una enfermedad contagiosa hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentaran con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.
- 6- Entrevistas con el superior: en Gral. Es el superior inmediato o el gerente del Dpto. interesado quien tiene en último termino la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. El supervisor es con frecuencia la persona mas idónea para evaluar algunos aspectos del solicitante ( especialmente habilidades y conocimientos técnicos)
- 7- Descripción realista del tema: para prevenir la reacción de “ustedes nunca me advirtieron “siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar en el lugar de trabajo.
- 8- Decisión de contratar: esta decisión marca el final del proceso de selección, esta responsabilidad puede recaer sobre el futuro supervisor del candidato o el Dpto. de personal. Con el fin de mantener buena imagen de la organización es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y dinero y de el puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

## **ESTÁ PRESENTE LA INTEGRIDAD EN LAS POLÍTICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL?**

Si una empresa procura mantener un sólido compromiso con la ética, pondrá los medios necesarios para incorporar personas que pueden llegar a compartir ese ideal. No tendría sentido intentar durante años implementar políticas que apoyen los valores morales y después, a la hora de elegir a un nuevo empleado, hacer caso omiso al talante moral de las personas y acabar incorporando a alguien que no esté dispuesto a asumir ese compromiso.

Algunos autores han llegado a afirmar que si una empresa reclutara solamente a personas con valores morales apenas tendría necesidad de invertir después en su formación. Más aún, muchos sostienen que si una compañía quiere promover el comportamiento ético, el único medio que dispone para conseguirlo es a través de la selección de su personal. Sólo así se puede influir después en la conducta de sus empleados.

Ahora, ¿cómo puede una empresa conocer y evaluar la integridad de las personas? De alguna manera, a través de las políticas de reclutamiento y selección, toda empresa ha de poder detectar si existen o no, aunque sea en semilla, los principios fundamentales y los hábitos a ellos referidos, a fin de que el candidato tenga aptitud, contando con un determinado tiempo, para ajustarse a los valores de una compañía. Esto que puede aparecer difícil de antemano es equiparable a ponderar la habilidad mínima necesaria para desarrollar una técnica laboral. Por tanto, así como se asegura la capacidad psicológica y técnica del candidato, a través de test proyectivos y pruebas de habilidades, es necesario cerciorarse, mediante una entrevista a fondo, del talante moral del postulante.

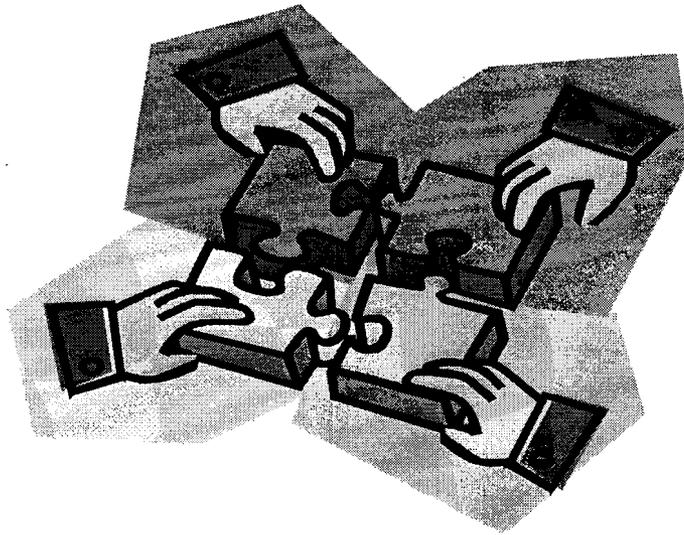
La evaluación de la integridad en los procesos de selección no está muy difundida. Tal vez la causa de este fenómeno radica en que es muy difícil percibir y valorar las disposiciones morales de las personas, unido al prejuicio de pensar que la empresa no es quién para juzgar en esa materia. Es verdad que medir los valores morales no es tarea sencilla. No existen técnicas psicológicas desarrolladas en este campo y se suele confiar más en los resultados de una buena entrevista de selección unida a la discusión de un caso en el que se ponen en juego valores éticos cuando se trata de evaluar a las personas dentro de una dinámica grupal.

El compromiso de la compañía con la ética y la calidad moral de su cultura han de estar presentes a lo largo de todo el proceso de selección. Así, por ejemplo, éste tiene que estar basado en la confidencialidad, en la honradez y en la equidad, evitando todo tipo de discriminación o favoritismo a la hora de evaluar los posibles candidatos. Se tratará de poner los medios para conseguir, en cada caso, la máxima objetividad y transparencia, haciendo intervenir en el proceso a más de una persona con el fin de evitar los juicios subjetivos o poco ponderados. De igual modo, no puede convertirse la tarea de la selección en un medio para conseguir información, especialmente de las empresas competidoras, cuando los candidatos que se presentan son ex-empleados de esas compañías.

Por parte de la empresa, desde el primer momento, es preciso dar al candidato la

información lo más realista posible acerca de la situación y planes de la compañía. Se ha de incluir aquí una explicación detallada de los valores éticos que profesa la compañía y de los medios que dispone para desarrollarlos. Así, las personas que no estén dispuestas a apoyar con su propio esfuerzo ese compromiso corporativo, pueden retirarse a tiempo del proceso de selección, ahorrando energías y tiempo y dejando la posibilidad para otros candidatos que deseen involucrarse. De esta manera, la empresa también se asegura que podrá exigirle a la persona su adhesión a esos valores y su efectivo cumplimiento porque fueron planteados antes de su incorporación.

Es evidente también que en contextos de alta desocupación y desempleo, como el de la Argentina en estos momentos, las personas no tienen muchas alternativas de trabajo y por eso mismo no se plantean de antemano ningún tipo de conflicto entre los valores organizacionales y las convicciones personales. Cuando la primera necesidad pasa por conseguir un empleo estable, con frecuencia se deja de lado este tipo de cuestiones. Sin embargo, la empresa no puede claudicar en su intento por incorporar a personas idóneas también desde el punto de vista moral. Más aún, tiene en sus manos la posibilidad de hacer llegar su compromiso con la integridad de las personas ya desde el primer momento que se relacionan con ella. Éste sería un gran avance y un factor clave para diferenciarse de los competidores.



# **“DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS”**

# **Descripción y especificación de cargo**

Esta función constituye una de las bases estratégicas de la función de Personal, por lo que el área de Recursos Humanos debe incorporar en su plan estratégico de desarrollo.

La importancia radica en una cuestión básicamente lógica; esto es cualquier proceso de decisión requiere de información a los fines de minimizar la incertidumbre, y es aquí, justamente donde se procede a la recolección, ordenamiento, tabulación y presentación de la información de la unidad de análisis en esta área, y que lo constituye cada cargo.

El análisis de cargos tiene diferentes aspectos, entre los cuales se encuentra la descripción del cargo se hace referencia a las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto de trabajo en tanto que la especificación del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Es necesario que se especifiquen y describan los cargos para conocer su contenido con el fin de poder gestionar los recursos humanos empleados en ellos.

Un cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

## **Descripción de cargos**

Esta etapa esta representada por un proceso que consiste en enumerar las funciones o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la organización. Es detallada y contiene las atribuciones o funciones del cargo o sea que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución o sea frecuencia, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o sea como lo hace y los objetivos del cargo o sea por que lo hace.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las funciones y los deberes y habrá variaciones según los puestos, ya sea si son manuales, de oficina, profesionales o gerenciales.

Esta información bien empleada, pueden dar datos importantes para los sistemas de información sobre empleados. En esta etapa se toman decisiones relevantes y están

vinculadas con la forma en que se define un cargo, tal es el caso de la amplitud y profundidad de la descripción

**Especificación del cargo**

La siguiente etapa corresponde a la definición del perfil de idoneidad, es decir que una vez que se identifica el contenido del cargo se pasa a especificar el cargo con relación a los aspectos extrínsecos es decidir con los requisitos que el cargo exige a los ocupantes.

La descripción de cargo y la especificación de cargo están estrechamente relacionadas en sus finalidades y en proceso de obtención de datos, a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre si: la descripción se ocupa por el contenido del cargo, en tanto que la especificación pretende estudiar y determinar todos las características y los requisitos, las responsabilidades y las condiciones que el cargo exige a nivel personal. A continuación se describen los componentes a tener en cuenta en la descripción de cargos y en el análisis de cargos:

Aspectos Intrínsecos/ Descripción del Cargo	1.Nombre del cargo 2.Posición del cargo en el organigrama	a) niveles del cargo b) subordinación c) supervisión d) comunicaciones colaterales
	3.Contenido del cargo	Tareas o atribuciones diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas
Aspectos extrínsecos/ Análisis del Cargo	1.Requisitos intelectuales	a) instrucción básica b) experiencia anterior c) iniciativa necesaria d) aptitudes

	2.Requisitos físicos	a) esfuerzo físico b) concentración necesaria c) complexión física necesaria
	3.Responsabilidades incluidas	a) por supervisión de personal b) por materiales y equipos c) por métodos y procesos d) por dinero, títulos o doc. e) por información confidencial f) Por seguridad de terceros
	4.Condiciones de trabajo	a) ambiente de trabajo b) riesgos inherentes

### **Objetivo de la descripción y análisis de cargos**

Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de la mano de obra, elegir donde debe reclutarse, etc....

Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo.

Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación como base para la capacitación del personal.

Determinar la franjas salariales según la posición en los cargos en la egresa y el nivel de los salarios del mercado.

Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño.

Servir de guía del supervisor en el trabajo con los subordinados.

### **Etapas en el proceso de análisis de cargo**

#### **1- Recolección de información**

Como primera etapa de este proceso los analistas estudian la organización, su misión, sus objetivos, sus estrategias, características, sus recursos insumos. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas proceden a:

Identificar los puestos que se necesita analizar: No siempre es necesario realizarlo sobre la totalidad de la planta de recursos humanos. En organizaciones más grandes la tarea es más compleja que en pequeñas empresas, debiendo recurrir a organigramas y listados de cargos vigente, y a análisis de puestos anteriores que suelen conformar el historial de las tareas del área.

Diseñar un cuestionario o instrumento para recolectar la información: tienen como objetivo la identificación de funciones, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

Identificar y actualizar: en el se identifica el puesto que se va a analizar, así como la fecha en que se llevo a cabo la ultima descripción y / o especificación.

Describir los deberes y responsabilidades: son los propósitos del puesto y la manera de llevarlos acabo,

Plantear las aptitudes humanas y condiciones del trabajo: se describen los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, y otros factores necesarios para la persona que desempeña el puesto.

Establecer los niveles de desempeño: niveles mínimos normales y niveles máximos de rendimiento.

### Metodologías para la recolección

Existen diversos métodos y cada analista puede crear los suyos propios, sin embargo hay una serie de metodologías frecuentemente utilizadas que pueden ayudar a un analista en sus primeras experiencias, siendo los más utilizados:

- El Método de Observación Directa: es uno de los métodos más utilizados y consiste en recabar la información en base a la observación en vivo del trabajo y dinámica del ocupante del cargo en pleno ejercicio de sus funciones. En este caso el analista de cargo anota los puntos clave de su observación en la hoja de análisis de cargo. Es lo más recomendable para operaciones manuales o de carácter simple y repetitivo.
- El Desarrollo de Cuestionarios: en este caso se procede a solicitar al personal que llene un cuestionario de análisis de cargo o que responda las preguntas relacionadas

con todas las indicaciones posibles a cerca del cargo, su contenido y sus características. El instrumento debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

- La Utilización de Entrevista Directa: es el método que se caracteriza por ser el más flexible en el análisis de. Si esta bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo , de la naturaleza y de la secuencia de sus tareas
- Los Métodos mixtos: son combinaciones de 2 o mas métodos de análisis, los mas utilizados son: cuestionarios y entrevistas ambos con el ocupante del cargo, cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, cuestionario y entrevista ambos con el superior, observación directa con el ocupante y entrevista con el superior, cuestionario y observación directa ambos con el ocupante, etc...

## 2- Aplicaciones de la información

El proceso anteriormente descrito permite obtener un cúmulo de información recolectada de los puestos que se emplean de tres formas:

**Descripción el puesto:** es la presentación escrita de los deberes, las condiciones del trabajo y otros aspectos relevantes. Estos contienen:

Datos básicos: fecha de la actualización, datos de la persona que describió el puesto, localización del puesto, jerarquía, supervisor, características especiales.

Resumen del puesto: resumen de las actividades que se deben realizar.

Para las especificaciones de una vacante.

Condiciones del trabajo: no solo las condiciones físicas del entorno en el que debe desempeñar su labor, sino también las horas, riesgos profesionales, necesidades de viajar y demás características.

**Especificaciones del puesto:** la descripción del puesto define que es el puesto. La especificación describe el perfil de idoneidad, es decir, que tipos de demandas se hacen al empleado y las habilidades que deben poseer las personas. Resulta práctico combinar la descripción con las especificaciones.

**Niveles de desempeño:** el análisis del puesto permite fijar niveles de desempeño, es decir las exigencias mínimas de cada puesto de trabajo. Esto tiene dos propósitos, ofrecer a los empleados pautas objetivas para alcanzar y permite a los supervisores unos instrumentos imparciales de medición de resultados. O sea que los supervisores los utilizan como sistemas de control.

### **Diseño de puestos**

Dado que la función del Dto. de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. La importancia del diseño de puestos radica en que los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización.

El diseño de puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

*Los elementos organizativos:* se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conduce al logro de resultados esperados.

*Elementos del entorno:* los diseñadores de puestos no pueden ignorar el entorno. Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados potenciales. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

*Elementos conductuales:* Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.

### **Adecuación persona-puesto**

Una vez avanzado a este nivel del proceso corresponde como paso final la adecuación de la persona al puesto.

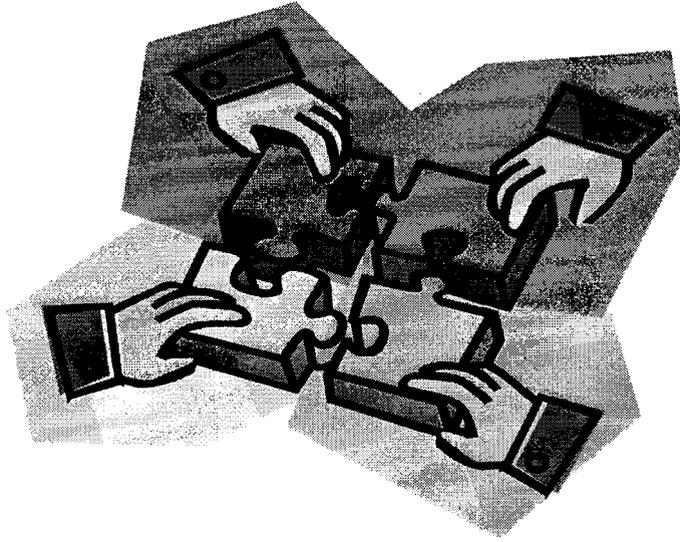
Para ello debe incluirse en el análisis el perfil del empleado, que deliberadamente se ha dejado fuera del proceso hasta este punto.

En base al perfil del puesto y el perfil de la persona se podrá analizar la adecuación de la persona al puesto.

Los mapas y planes de carrera se confeccionan y analizan a partir de la descripción de puestos.

### **Reflexión final del tema**

Las grandes empresas tienen analistas de cargos especialmente adiestrados para esta función. En organizaciones más pequeñas es el supervisor quien hace el análisis, en el mejor de los casos con la colaboración del resto de los empleados. Ante esta disimilitud de situaciones es importante que cualquiera sea el caso, la profesionalización del proceso conforma un aspecto que permitirá desarrollar esta función de manera mas efectiva, y repercutirá en el resto de las funciones del área de recursos humanos donde el análisis de puesto es un insumo de la misma.



## **“ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN”**

# **ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN**

## **ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN**

Una vez que se ha contratado a una persona adecuada, el departamento de personal de filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

Cada nuevo empleado supone una inversión considerable desde su primer día de trabajo. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Las primeras impresiones son muy fuertes, y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

### **Ubicación y obstáculos para la productividad.**

Un obstáculo que se presenta consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor.

### **Disminución de la disonancia:**

Las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas que se presentan entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de *disonancia cognoscitiva*. Si el nivel de disonancia sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Otra causa potencial para la disonancia puede encontrarse en el puesto mismo (normas laborales, compañeros de trabajo, supervisión). Sólo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto.

### **Tasa de rotación de nuevos empleados:**

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación del personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales (uniformes y herramientas especialmente calibrados).

Los departamentos de personal pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un *programa de orientación* (también llamado de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

Factores como la supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial ejercen mayores efectos a largo plazo.

Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones rápidamente.

### **Socialización**

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

Usando métodos formales, como los programas de orientación, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la organización se transfieren al recién llegado.

La capacitación continúa y expande el proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

El proceso de contratación de personal no está ni debe estar completado. Para retener y maximizar los RRHH previamente seleccionados las empresas deben prestar atención a la socialización.

Consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad específica y en su PT concreto.

Podrá realizarse tanto formal como informalmente.

Si realiza de manera informal, lo que supone escasa planificación y fuerte influencia del azar. Es necesario seguir un método minucioso y sistemático para conseguir trabajadores eficientes.

De manera formal hay tres etapas en la socialización:

Fase previa: los candidatos a la socialización tienen diversas expectativas respecto a la empresa y al trabajo, basadas en informaciones recogidas a través de la prensa u otros contactos personales. Muchas de éstas expectativas sean poco realistas, y si no se cumplen pueden originar insatisfacción laboral, y como consecuencia de ello bajo rendimiento y alta rotación de personal. Proporcionar una información realista sobre el PT es probablemente el mejor método para crear expectativas apropiadas sobre el PT. La imagen realista previa del PT proporciona información realista de las exigencias de lo que la empresa espera del titular del puesto y del entorno laboral. Esta información se facilita tanto a los aspirantes como a los nuevos empleados seleccionados antes de que empiecen a trabajar.

Fase de encuentro... Es cuando el nuevo empleado ha empezado a trabajar y se enfrenta a la realidad del PT. Incluso cuando se proporciona información realista previa del PT, los nuevos empleados necesitan más información de la que se les dio sobre las políticas y procedimientos de la empresa, relaciones, jerarquías, reglas, Hect. El medio de proporcionar sistemáticamente información sobre la empresa y el PT puede ser una señal muy positiva para los nuevos trabajadores, dándoles a entender que son miembros muy valorados de la empresa.

Fase de asentamiento. Los nuevos empleados comienzan a sentir que son parte de la empresa. Si el asentamiento tiene éxito, el trabajador se sentirá cómodo en su PT y con su papel en la unidad de trabajo sino, el trabajador puede sentirse distanciado dentro de la unidad de trabajo y habrá fracasado el desarrollo de un sentimiento de pertenencia a la empresa. Un programa de asesoramiento y guía en el que un trabajador de la empresa sirva como consejero de la nueva empleado puede garantizar que el asentamiento tendrá éxito.

El programa de socialización más extenso no conseguirá que el empleado se sienta cómodo si su inmediato superior no le apoya durante el proceso de ajuste.

Existen unas acciones que los directores deben hacer para que los nuevos empleados se sientan totalmente integrados en la empresa:

- Delegar tareas que sin ser fundamentales sean estimables y posibles de alcanzar.
- Reprobar con elogio.
- Expresar confianza en las habilidades de la persona.
- Hablar con su empleado de sus primeras experiencias laborales y las dudas que tenía sobre si mismo.
- Reconocer el valor de las experiencias anteriores.
- Dar importancia al potencial de su empleado.

## **Programas de orientación.**

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprenden bajo los rubros "temas de la organización global" y "prestaciones y servicios al personal", se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un *manual del empleado*, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. Para que el programa de orientación sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.

## **Oportunidades y errores:**

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Generalmente, los supervisores están más ocupados (e interesados) en los problemas inmediatos de la labor y tienden a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son menos importantes. Es conveniente dar al supervisor una lista de verificación de los temas que debe cubrir, la que se basa en los rubros "presentaciones" y "funciones y deberes específicos".

Una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo del recién llegado para que lo guíe. Una ventaja de esta técnica la constituye la experiencia directa que el recién llegado puede obtener, que es un complemento, y nada más, de la labor de orientación del supervisor, quien pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador (si no lleva a cabo la

orientación). Es probable que al cabo de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros y evitar al supervisor.

Hay otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar para que el programa de orientación obtenga éxito:

- El recién llegado no debe ser abrumado con exceso de información.
- Debe evitarse que sea sobrecargado de formas y cuestionarios que llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidad de fracasar.

### **Beneficios de los programas de orientación:**

Uno de los principales beneficios derivados de un buen programa de orientación estriba en la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Además, requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana.

### **Seguimiento de la orientación:**

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación.

### **Implicaciones internacionales:**

Cuando un empleado nuevo se destina a una plaza de trabajo internacional, la orientación se hace más importante, pero también más compleja. El nuevo empleado necesita adquirir

más información sobre la compañía: su estructura, programas de prestaciones y el trabajo específico.

Una orientación rápida sobre la cultura, el lenguaje e incluso las diferencias en cuanto a la legislación siempre resultarán beneficiosas.

### **Ubicación del empleado.**

La ubicación de un empleado consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado. Incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia. En forma similar a como se opera con los solicitantes de empleo, es necesario proceder a un proceso de reclutamiento, selección y orientación.

La ubicación del personal ya en funciones es más sencilla porque el departamento de recursos humanos mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historia laboral.

A pesar de que se puede omitir la parte correspondiente a la orientación que proporciona el departamento de personal, la que suministra el supervisor sigue siendo igual o doblemente necesaria para acelerar el proceso de socialización.

La mayor parte de las decisiones de ubicación las toman los gerentes de línea. Por lo general, el supervisor de cada empleado consulta a los ejecutivos de su departamento antes de tomar decisiones sobre ubicación. Cuando esa decisión implica un cambio de departamento, suele incluirse en el proceso al futuro supervisor del empleado y a la gerencia de la nueva área. La función del departamento de personal en estos casos consiste en asesorar a los gerentes de línea y a los candidatos a ser promovidos sobre las políticas de la empresa al respecto.

## **Promociones:**

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad.

*Promociones basadas en el mérito.* Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades:

1. Que quienes toma la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.
2. Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

*Promociones basadas en la antigüedad.* Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción.

Las organizaciones modernas optaron por un sistema mixto de promoción.

### **Transferencias:**

Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

La flexibilidad constituye el secreto para que una organización obtenga éxito. Una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes. Pueden ser positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, pueden aumentar el nivel de satisfacción. En general, siempre que una persona sea transferida, su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

### **Programas de identificación de vacantes entre el personal:**

Informan a cada empleado sobre las vacantes que hay en la organización, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar una vacante dada.

Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

Estos programas no suelen incluir todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles inferiores, así como las vacantes gerenciales y de muy alto nivel. Por el contrario, son muy efectivas estas técnicas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de oficina, puestos técnicos y de supervisión.

## **Gestión de la ruptura laboral y recolocación de los empleados.**

La ruptura laboral se produce cuando un empleado deja de ser miembro de una empresa. El índice de rotación de personal, es decir, de rupturas laborales en una empresa, mide el ritmo al que los empleados abandonan la empresa.

### **Costes de la ruptura laboral.**

Este coste dependerá de si la dirección pretende eliminar el puesto de trabajo o de si quiere reemplazar al empleado que se ha ido. Si elimina el puesto de trabajo a largo plazo puede recortar costes, aunque en el corto plazo los costes de despido sean altos.

- Si es necesario sustituir al empleado.
- Costes de reclutamiento. (Sustitución)
- Costes de selección. “
- Costes de formación. “
- Costes de ruptura laboral costes de indemnización. (Despido)
- Coste de entrevista de salida es una entrevista final tras la ruptura laboral, cuyo objeto es averiguar las razones por que el empleado abandona la empresa o proporcionar consejo o ayuda al empleado para encontrar un nuevo trabajo.

### **Beneficios de la ruptura laboral:**

- *reducción de los costes laborales:* aunque los costes de indemnización por despido son altos, el ahorro en concepto de salarios resultante de la eliminación de algunos puestos de trabajo puede superar fácilmente la indemnización por despido y otros gastos relacionados con éste.
- *Sustitución de trabajadores con bajos rendimientos.*

- *Aumento de la innovación*: La ruptura laboral crea oportunidades de promoción de forma que los empleados con alto rendimiento pueden ser ascendidos. Una fuente importante de innovación proviene de las nuevas personas contratadas.
- *Resultados netos de la ruptura laboral*: Los directores deben sopesar los costes y beneficios de la ruptura laboral con el fin de conseguir el equilibrio óptimo.

### **Tipos de ruptura laboral.**

**Ruptura laboral voluntaria**: el empleado decide romper. Dos motivos:

- Motivos personales.
- Motivos laborales.

En la mayoría de los casos la decisión de irse es una mezcla de insatisfacción con determinados aspectos del empleo que se tiene y de la posibilidad de encontrar alternativas más atractivas.

Tipos de salidas voluntarias: Abandono y jubilación.

- ✓ La decisión de abandonar el puesto de trabajo está en función del nivel de insatisfacción del empleado y del número de alternativas atractivas que puede encontrar fuera de la empresa.
- ✓ La jubilación es similar al abandono, ya que aquí es también el empleado el que inicia el proceso de ruptura. Se diferencia del abandono en una serie de aspectos:
- ✓ Se suele producir al final de la carrera profesional del empleado. Un abandono se produce en cualquier momento.
- ✓ La jubilación tiene como resultado que los empleados reciben de la empresa la prestación por jubilación.
- ✓ La empresa suele elaborar sus planes de jubilación por adelantado.

El personal de RRHH podrá ayudar a los empleados a planificar su jubilación, mientras que los directores pueden prever de antemano la sustitución de individuos preparando a los empleados que ya tiene o reclutando a otros nuevos para cubrir las vacantes previstas.

**Ruptura laboral involuntaria:** cuando la gerencia decide terminar la relación laboral de la empresa con la amortización, por razones:

- Económicas.
- Mala adecuación entre el empleado y la empresa.

Aunque son los directores quienes ejecutan la decisión de despedir a un empleado, es el personal de RRHH quien garantiza que al trabajador se le aplique el proceso legal debido.

La cooperación y trabajo en equipo entre los directores y el personal de RRHH será esencial para la gestión eficaz del proceso de despido. Dos tipos:

- Ceses Se produce cuando la gerencia decide que hay una mala adecuación entre el empleado y la empresa. El cese es el resultado de un rendimiento insuficiente por parte del empleado o de la incapacidad de éste para modificar un comportamiento inaceptable que la gerencia ha tratado de conseguir en determinadas ocasiones. También a veces una conducta grave por parte del empleado a la empresa podría resultar como terminación inmediata de la relación laboral.
- Despido, Ruptura laboral involuntaria. Se diferencia del cese en que:
- En un despido el empleado pierde su puesto de trabajo debido a que ciertos cambios producidos en el entorno o en la estrategia de la empresa, obligan a ésta a reducir el tamaño de su fuerza laboral. Los despidos son importantes porque tienen un gran impacto en la empresa, pueden afectar a la moral de los trabajadores que siguen en la empresa, por temor a perder su trabajo. También los despidos pueden influir en la comunidad. (Si la empresa es grande). La imagen de la empresa también se va a ver dañada, y a partir de ahí puede ser difícil reclutar trabajadores cualificados.

### **Gestión de la jubilación anticipada.**

Cuando una empresa se da cuenta de la necesidad que tiene de disminuir su plantilla, lo primero que debe hacer es estudiar alternativas al despido. Una de ellas es la jubilación anticipada, que tiene como características:

- Ofrece incentivos económicos atractivos para los empleados más antiguos, animándoles a que se jubilen antes de lo previsto.
- Tienen un plazo de caducidad para acogerse a la jubilación anticipada.

Problemas de la gestión inadecuada:

- Que se acojan demasiados empleados.
- Que se marchen los que no queremos.
- Que piensen que les obligamos a irse.

Si el diseño, aplicación y administración de la gestión de las políticas de la jubilación anticipada se hace con cuidado, no tienen porque surgir estos problemas.

### **Gestión de despidos.**

La empresa va a recurrir a los despidos cuando no puede reducir sus costes laborales por otro medio.

Un factor importante a la hora de llevar a cabo los despidos es la estrategia de RRHH de la empresa. Es menos probable que las empresas con estrategias de RRHH orientadas al empleo de por vida efectúen despidos porque han elaborado una serie de políticas alternativas para proteger la seguridad del puesto de trabajo de los empleados fijos.

- Si la Ley lo permite, se puede descender a los trabajadores con salarios muy altos a una categoría laboral menos remunerada.

Política retributiva y de prestaciones. Una forma sería llevar a cabo una congelación salarial durante la cual no se produce ningún aumento de sueldo. Puede complementarse con recortes en las retribuciones por horas extras y pidiendo a los empleados que tomen la totalidad de sus vacaciones.

- Recortes salariales.
- Política salarial a más largo plazo, que puede proteger a los trabajadores del despido. Es estructurar las retribuciones de forma que el reparto del beneficio se retiene a la parte del beneficio de la empresa que reparte a los empleados, o retribución variable (retribución del empleado que depende de si consigue o no unos objetivos).

Formación. Mediante el reciclaje de empleados, cuyos conocimientos han quedado obsoletos, una empresa puede colocarlos en el puesto de trabajo vacante.

#### Como efectuar despidos.

Una vez que se toma la decisión de efectuar despidos, la gerencia tiene que ejecutarlos cuidadosamente. Elementos clave:

La notificación del despido: por una parte existen argumentos a favor de notificarlo con varias semanas de antelación, y también a favor de no dar notificación alguna, ya que se corre el riesgo de que el empleado sabotee o desarrolle conductas disfuncionales para la empresa.

Elaboración de criterios de despido. Los dos criterios más importantes en función de los cuales se toma esta decisión son la antigüedad y el rendimiento del empleado. La antigüedad es el más utilizado, y tiene dos ventajas:

- Es fácil de aplicar.

- Muchos empleados consideran que es un sistema justo, por que con este sistema la gerencia no favorece a los predilectos y los más antiguos son quienes más han invertido en la empresa.
- Existen inconvenientes, ya que la empresa podría desprenderse de algunos de sus mejores empleados, así como de mujeres y minorías que hayan contratado hace poco.
- La ventaja de utilizar el rendimiento como base del despido es que permite a la empresa conservar a los mejores trabajadores y eliminar a los peores. El inconveniente es que los niveles de rendimiento no siempre están claramente documentados.

La comunicación al empleado de su despido. Resulta fundamental comunicarse con los trabajadores que van a ser despedidos de la forma más humana y sensible posible. El gerente debe expresar su aprecio por la labor desempeñada. El mejor momento para celebrar la entrevista de despido es en la mitad de la semana laboral.

La coordinación de las relaciones con los medios de comunicación. La gerencia, junto con los miembros de el departamento de RRHH debe elaborar un plan para proporcionar información precisa sobre los despidos tanto a sus clientes como a su fuerza laboral, y a éstos se les informa por medio de la comunicación interna.

Mantenimiento de la tranquilidad de los trabajadores no despedidos. La empresa podría llegar a perder el ahorro conseguido mediante el recorte laboral si la productividad de los trabajadores que se quedan desciende por los despidos.

Mantenimiento de la seguridad. En caso de que el trabajador se ponga violento.

Que hacer y que no. (Cuaderno de notas del director)

Que hacer.

- Dar un preaviso: notificar con antelación los despidos masivos.

- ✦ Reducir los problemas de los empleados que van a ser despedidos, de forma que sigan siendo productivos hasta que abandonen la empresa.
- ✦ Minimizar las acciones legales que los trabajadores emprenden contra la empresa.
- ✦ Ayudar a los empleados que abandonan su puesto de trabajo a encontrar un puesto similar lo antes posible.

### Separaciones.

Constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más. La función del departamento de personal consiste en emplear el método más satisfactorio para llevar a cabo el término del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para la organización.

### Renuncias:

Puede deberse a jubilación, mejores ofertas externas, a relaciones conflictivas con miembros de la organización o a razones personales.

La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal. En algunos países, la organización puede optar por negociar la renuncia del empleado actual. Esa negociación la lleva a cabo por lo general el gerente del departamento afectado junto con el gerente de relaciones industriales.

### Las renuncias voluntarias y la situación interna de empleo:

Cuando se producen renuncias voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección.

Aunque constituyen un método lento para reducir la población global de la organización, ofrecen la vía menos dolorosa para lograr esa meta. El programa de recursos humanos a mediano y largo plazo permite establecer predicciones basadas en factores demográficos para conocer la manera en que descenderá la población global.

### Suspensión de relaciones laborales:

Cuando las condiciones de la empresa lo ameritan, es probable que deba procederse a una suspensión parcial de actividades. Si las razones son poderosas y se presentan de manera honesta y convincente al personal, es probable que esta medida no encuentre una oposición fuerte entre los trabajadores.

### Terminación del contrato de trabajo:

La organización puede decidir unilateralmente dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado. Por lo general esta decisión obedece a razones disciplinarias o de productividad.

Suele tomarse en los más altos niveles de la organización y sus repercusiones sobre la moral de los trabajadores es duradera.

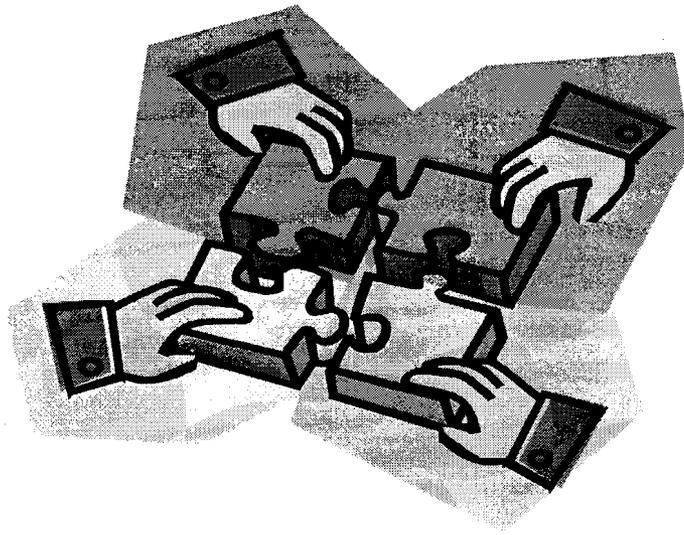
En organizaciones de grandes dimensiones, el departamento de personal (o el departamento legal) llevan estadísticas de los despidos producidos y de las compensaciones que se han debido cubrir. Estas cifras constituyen un índice realista de las necesidades de presupuesto del departamento que deba efectuar estas liquidaciones.

### Aspectos de la ubicación.

#### Efectividad:

La efectividad de una nueva ubicación o transferencia depende del grado en que puedan reducirse al mínimo las interrupciones en la labor diaria, tanto para el empleado como para los demás miembros de la organización. Para evitar estas interrupciones, se deben basar en los pasos de selección de personal. De la misma manera, las decisiones de separación deben tomarse con amplio conocimiento de causa y siempre de acuerdo con las normas de administración.





## **“LA EVALUACIÓN AL DESMPENÑO”**

# **LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO**

## **LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO**

En las grandes organizaciones todo gerente esta sujeto a evaluaciones y controles permanentes de su rendimiento. El propósito de las mismas ha tenido una evolución en los últimos años, de ser una guía para decisiones de ascensos y mejoras salariales ha pasado a ser un medio para identificar las necesidades de aprendizaje y mejoramiento de su performance. Este proceso tiene por objetivo estimar el rendimiento global del empleado. El departamento de personal puede identificar los empleados que cumplen o exceden de lo esperado y los que no lo hacen. También ayuda a evaluar los procesos previamente desarrollados, tal es el caso del reclutamiento, selección y orientación y las decisiones sobre promociones internas.

### **Ventajas u objetivos de la evaluación:**

- Mejora el desempeño mediante retroalimentación.
- Las políticas de compensación (ayudan a las personas que toman decisiones a determinas quienes deben recibir tasas de aumento y en q cuantía)
- Decisiones de ubicación, las transferencias, promociones, separaciones basándose en el desempeño anterior o en el desempeño previsto.
- Las necesidades de capacitación y desarrollo, un desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a dar formación, así como también un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planificación de carrera profesional.

□ Detección de imprecisiones en la información. El desempeño insuficiente puede indicar error en la información sobre el análisis del puesto, sobre los planes de RRHH o sobre cualquier aspecto.

### **Preparación de las evaluaciones:**

El objetivo de la evaluación es proporcionar la información para obtener una descripción exacta y confiable de la manera en que el personal lleva a cabo su puesto, con el fin de conseguir este objetivo.

Como cualquier sistema de control, se basa en el principio de la excepción por lo que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto carece de validez.

Es por ello que para elegir los Criterios de evaluación podemos basarnos en la **descripción y especificación de los puestos**. Basándonos en las responsabilidades y en las funciones listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Ante ello, las observaciones al desempeño se pueden llevar a cabo de diferentes maneras: forma directa o indirecta. La observación directa se lleva a cabo cuando quien califica el desempeño ve en persona el desenvolvimiento en el puesto. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe tomar como base en otros elementos, tal es el caso de las respuestas a un examen escrito.

Las observaciones indirectas son menos fiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

### **Tipos de medición:**

Las mediciones al desempeño pueden ser:

- Mediciones Objetivas

- **Mediciones Subjetivas**

Los elementos subjetivos del calificador pueden dar lugar a distorsiones o errores de calificación, entre los principales errores tendríamos los siguientes:

- Prejuicios personales:** Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación y basada en estereotipos. Puede ser tanto positivo como negativo.
- Tendencia central:** Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas distorsionando así sus mediciones para que se acerquen al promedio. Muchas ocasiones los departamentos de personal alientan estos errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas.
- Efecto halo:** Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado, predispuesto a asignarle una calificación antes de llevar a cabo la observación de su desempeño basándose en la simple simpatía o antipatía que el empleado le produce o bien hacer extensiva una cualidad sobresaliente del empleado y valorando las demás funciones de esta.
- Efecto de acontecimientos recientes:** Si se emplean evaluaciones subjetivas las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado ya que es más probable que estén en la mente del evaluador sea positivo o negativo.
- Interferencia de razones subconscientes:** Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conseguir popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas en un intento de mostrar autoridad sobre esas personas.

**Métodos para reducir las distorsiones:**

Pueden incluir tres pasos:

- Explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión.

personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano como el desempeño, la habilidad del desempeño...

□ **Método de registros de acontecimientos recientes:** Es un método similar a la bitácora, ya que en él el evaluador lleva un registro de anotaciones de las actuaciones más destacadas, bien sea por su carácter más o menos. El grado de retroalimentación al trabajador es vital. Estos acontecimientos son registrados durante un periodo de evaluación incluyendo una breve explicación..

□ **Verificación de campo:** En él un representante del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante solicita información sobre el desempeño del empleado a su supervisor inmediato. El experto prepara una evaluación que se basa en esa información, esta evaluación se envía al supervisor para que la verifique, analice y discuta primero con el experto de personal y luego con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal quien registra las puntuaciones y conclusiones en la forma que la empresa destina al efecto.

□ **Distribución forzada:** Este método es conocido como el viejo principio de calificar sobre la curva. En él se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en distintas calificaciones. El parámetro a emplear puede ser el desempeño global u otros indicadores como cifras de ventas, control de costes. El método elimina el peligro de que cualquier evaluador se muestre excesivamente complaciente y la posibilidad de que las normas se interpreten de manera diferente por cada evaluador.

□ **Comparación por parejas:** El evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación por lo general es el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro puede ser sumado para constituir un índice y el empleado que resulte elegido más veces es el mejor en el parámetro elegido.

**Técnicas basadas en el desempeño durante el futuro:**

Se centran en el desempeño que vendrá mediante la evaluación del potencial del empleado.

1. Las auto evaluaciones: Este método que lleva a los empleados a efectuar una evaluación. puede ser una técnica muy útil cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es importante el clima y la cultura que se desarrolla en la organización, ya que va a ser determinante en la madurez y el compromiso que cada participante tenga y asuma en la ejecución del método. Cuando los empleados se auto evalúan es mucho menos probable que se presenten dificultades defensivas. Se puede emplear con cualquier enfoque de la evaluación tanto para el desempeño pasado como futuro. El método consiste en un folio se descubre el puesto que se desempeña para luego describir sus logros personales e identificar las áreas en las que tuvo dificultades o aquellas que podrían mejorarse.

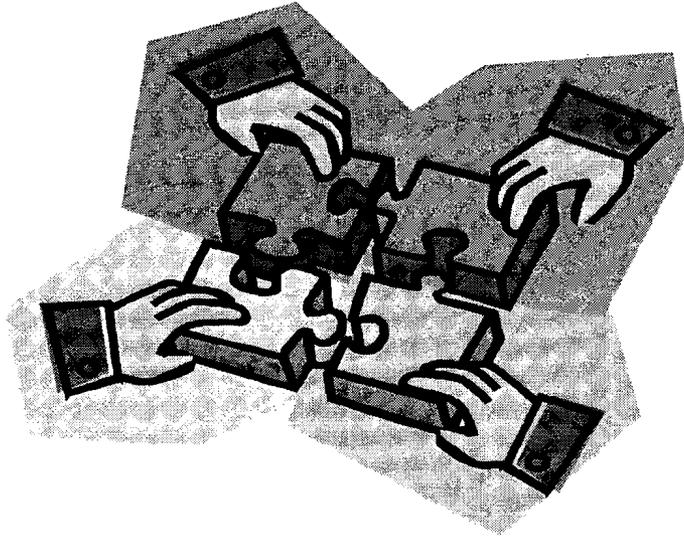
□ La administración por objetivos: Para superar las deficiencias de los métodos más tradicionales se ha ideado la evaluación orientada a los resultados. Esto evita que sea simplemente un proceso de calificación vertical. El supervisor como el empleado establecen los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo, si se cumplen estas condiciones los empleados se motivan más de cara a lograr sus objetivos por haber participado en su acumulación. Además pueden medir su progreso, pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de conseguir los objetivos pero es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica a fin de poder efectuar esos ajustes.

- □ Evaluaciones Psicológicas: En otros casos las empresas en general de gran tamaño contratan para esta función a psicólogos profesionales. Su función es la evaluación del potencial del individuo en lugar de medir su desempeño anterior. Para ello se practican diferentes metodologías, tal es el caso de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

La función de control del desempeño es importante porque constituye una de las fuentes de retroalimentación de la ejecución de las funciones y tareas de los recursos humanos de la organización. Hay casos en que la organización ha logrado desarrollar culturas donde el control forma parte de la vida institucional. En otras es necesario que el área de recursos humanos despliegue técnicas que permitan instalar la evaluación como etapa de un proceso







## **“CAPACITACIÓN Y DESARROLLO”**

# **CAPACITACION Y DESARROLLO**

## **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI y las personas especializadas la única ventaja competitiva perdurable. Dos de los principales factores que la componen son la capacitación y el desarrollo.

Incluso en un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para el puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

También hay que agregar el fenómeno llamado "explosión del conocimiento".

En este proceso de búsqueda de mejoras permanente la formación de las personas cobra un valor estratégico. La tarea de la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los RRHH estén formados y preparados para superarse continuamente.

## **¿QUE ENTENDEMOS POR CAPACITACION?**

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimiento, habilidades y aptitudes requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Son actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades organizadas, planificadas y evaluables. La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, o con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa.

### **EFFECTOS DE LA CAPACITACION**

- ❖ Se aprender en la acción
- ❖ Nos predisponer para la auto instrucción
- ❖ Permite al RRHH Conducirse efectivamente contexto de cambio continuo
- ❖ Ayuda a seleccionar la información relevante para la toma de decisión
- ❖ Permite Comunicarse y trabajar productivamente
- ❖ Ejercer influencia independientemente de la jerarquía

### **Beneficios de la capacitación de los empleados.**

#### **Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.

- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

## **Pasos hacia la capacitación y el desarrollo.**

Tanto los especialistas en personal como los gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función (capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.

### **Evaluación de las necesidades:**

El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos.

Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación (lanzamiento de nuevos productos). La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos

que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos:

1. **Identificación de tareas:** consiste en evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, se desarrollan planes específicos.
2. **Encuestas entre los candidatos a capacitación:** para identificar las áreas en las que desean capacitarse. La ventaja es que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante.
3. **Técnica de participación total del capacitador y del capacitado:** consiste en un método para obtener ideas de un grupo sobre un tema determinado. Se pide a un grupo de capacitadores, gerentes o supervisores que registren en una hoja todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. A continuación, los participantes votan para seleccionar las 5 necesidades de capacitación más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que deben resolverse mediante capacitación y desarrollo. Las necesidades de capacitación también pueden surgir de las entrevistas de planeación de carrera profesional o de las verificaciones de evaluación del desempeño.

#### Objetivos de capacitación y desarrollo:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

### Contenido del programa:

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

### Principios de aprendizaje:

El aprendizaje en sí no es observable, son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

- **Participación:** el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
- **Repetición:** es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.
- **Relevancia:** el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.
- **Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.

- **Retroalimentación:** proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

### **Enfoques de capacitación y desarrollo.**

Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

### **Instrucción directa sobre el puesto:**

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

Se distinguen varias etapas:

1. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
3. Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
4. Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

### Rotación de puestos:

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc.

### Relación experto – aprendiz:

Se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata.

### Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares:

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparaciones más amplias y presupuestos más elevados.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Existe un método de capacitación, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta diferente de las otras: las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos. Se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones.

### Simulación de condiciones reales:

Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras). Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

- Obsolescencia de los conocimientos del personal: es el proceso que sufre el empleado (o un grupo de ellos) que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito (medicina, ingeniería). La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones. El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva respecto a la obsolescencia.
- Cambios sociales y técnicos.
- Tasa de rotación de los empleados.

### **Evaluación de la capacitación y el desarrollo.**

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

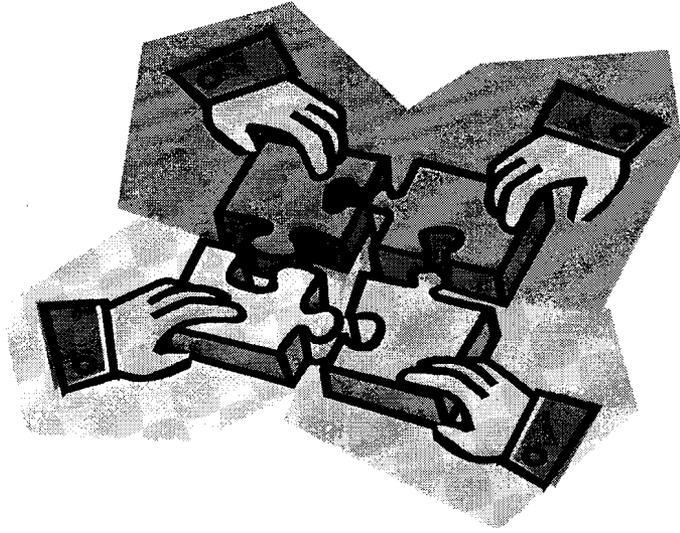
Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los niveles efectivos que induzca en el desempeño.

Pasos para la evaluación de la capacitación:

1. Normas de evaluación.
2. Examen anterior al curso o programa.
3. Empleados capacitados.
4. examen posterior al curso
5. Transferencia al puesto.
6. Seguimiento.

Capacitación de grupos internacionales:

La creciente tendencia de las organizaciones a contar con una fuerza de trabajo notablemente diversificada en cuanto a nacionalidades llevará con frecuencia a la necesidad de impartir cursos de capacitación a grupos que pueden diferir profundamente en cuanto a formación académica, antecedentes, expectativas, etc. La flexibilidad será siempre un factor esencial en estos casos. El respeto a las diferencias nacionales y culturales siempre tiende a rendir dividendos.



## **“EL SISTEMA RETRIBUTIVO”**

# **EL SISTEMA RETRIBUTIVO**

Pregúntesele a un individuo por qué trabaja, y lo más probable es que diga que trabaja para ganar dinero. Es indudable que los hombres y mujeres buscan en su empleo algo más que un simple jornal o sueldo, pero sin embargo, éste constituye una de sus necesidades básicas, lo que la administración de recursos humanos debe reconocer, valorar y gestionar. El sistema de retribución es, entonces, un instrumento para atraer, retener y motivar a los empleados, siempre que los costes laborales excesivos no lo impidan.

La retribución al factor trabajo en un sistema económico es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe el empleado por supervisor trabajo, y consta de los siguientes componentes:

- Sueldo base.
- Incentivos salariales.
- Prestaciones o retribuciones indirectas.
- Sueldo base: es la cantidad fija que recibe un empleado regularmente.
- Incentivos. Programas destinados a recompensar a aquellos empleados con alto rendimiento. (Primas, participación en los beneficios...)
- Las prestaciones indirectas: una amplia variedad de programas, como por ejemplo seguros médicos, planes de jubilación...

## **Efectos del sistema.**

El sistema compensatorio tiene tres efectos importantes el trabajador:

- Efecto económico, es decir, es un indicador de poder y prestigio.
- Efecto sociológico, es decir, está relacionado con los sentimientos de valía personal.

Efecto psicológico, que está relacionado con los sentimientos de valía personal.

La gran variedad y políticas de sistemas salariales que una empresa puede utilizar, representa para los gerentes una tarea con doble dificultad:

- Elaborar un sistema de retribución que permita a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos.
- Elaborar un sistema que se adapte a las características propias de la empresa y del entorno.

### **Criterios para diseñar un plan de retribuciones.**

Sin una sana política de administración de salario, estos suelen determinarse sobre la base de decisiones personalizadas y arbitrarias, sin tener en cuenta la estructura general de remuneraciones. La administración de salarios es un procedimiento sistemático para establecer una sana estructura de remuneraciones. Reduciendo las desigualdades entre los ingresos de los empleados, un buen programa de este tipo mejora el espíritu de trabajo y reduce las fricciones en la organización.

Es por ello que es importante identificar los criterios que van a servir de base para diseñar un plan de retribuciones al esfuerzo de los empleados, los cuales son:

**Equidad interna frente a equidad externa.**

La equidad interna hace referencia a lo que se considera justo dentro de la estructura retributiva de la empresa. La equidad externa se refiere a lo que se considera remuneración justa con respecto con respecto al salario que pagan otras esas por el mismo tipo de trabajo.

**Retribución fija frente a retribución variable.**

Es importante saber que cuanto mayor sea la proporción de la retribución variable, mayor será el % de riesgo compartido entre los empleados, es decir, se cambia la seguridad de recibir unos ingresos fijos por la posibilidad de obtener mayores beneficios, vinculados al

mayor esfuerzo o al rendimiento óptimo. El sistema de retribución variable puede ser ventajoso para las pequeñas esas y para aquellas cuyo producto todavía no está bien afianzado en el mercado.

Desempeño o rendimiento frente a participación.

Una empresa dará más importancia al rendimiento cuando una parte sustancial del salario de sus trabajadores esté vinculado a las contribuciones individuales o de grupo, de modo que la cantidad recibida varíe de un individuo a otro o de un grupo a otro. El modelo más extremo de retribución basada en los rendimientos son los tradicionales planes de pago a destajo y las comisiones por venta.

Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución individual.

Elitismo frente a igualitarismo.

Remuneración inferior a la del mercado frente a remuneración superior a la del mercado.

Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias.

**R. monetarias:** el sueldo representa el valor que da la empresa a los empleados, con el que se trata de estimular determinadas actividades, y es señal de triunfo, prestigio o poder.

**R. no monetarias.** Pueden ser desarrollar un trabajo interesante, tener cometidos estimulantes, obtener reconocimiento público, participar en la toma de decisiones...

Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas.

Un sistema de retribución al personal puede ser centralizado, donde las decisiones salariales se controlan muy de cerca por un lugar centralizado, normalmente el departamento de RRHH de la sede central; o descentralizado, donde las decisiones se delegan a los cargos de dirección inferiores de la empresa, normalmente a los directores de cada unidad empresarial.

Las decisiones salariales centralizadas son más adecuadas cuando resulta rentable y eficaz contratar a especialistas en retribuciones que puedan estar ubicados en un único lugar y ocuparse de la política salarial.

Hay cuatro aspectos íntimamente relacionados entre sí, de la administración de sueldos y que son:

- Investigación de sueldos y salarios
- Evaluación de oficios
- Calificación del mérito
- incentivos

### **Normativa de retribución.**

2 tipos: planes basados en el puesto y sistemas basados en competencias.

- Planes basados en el puesto: se trata de alcanzar 3 objetivos clave:
- Equidad interna.
- Equidad externa.
- Equidad individual.

a) Equidad interna. Se establece un proceso de 6 fases denominado clasificación del puesto de trabajo. Que es un proceso para determinar el valor o la contribución relativa que los diferentes puestos de trabajo aportan a la empresa.

- Realizar el análisis del puesto de trabajo que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente la información relativa a las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo específico.
- Redactar una descripción del puesto de trabajo (cometidos, responsabilidades...)

- Determinar las especificaciones del puesto de trabajo, es decir, las cualidades que debe reunir el trabajador.
- Establecer el valor relativo de todos los puestos de trabajo mediante un sistema predeterminado de cara a determinar el valor relativo de los distintos puestos de trabajo.
- Creación de una jerarquía de los puestos de trabajo por orden de importancia para la empresa.
- Clasificación de los puestos de trabajo por niveles.

b) Equidad externa. La empresa puede realizar estudios de mercado. Distinguimos el proceso en 2 fases:

- Establecer los puntos de referencia o los puestos de trabajo clave, es decir, los puestos de trabajo cuyo contenido es similar o comparable en todas las esas.
- Establecimiento de una política salarial, es decir, la decisión que toma la empresa de remunerar a sus empleados por encima o por debajo del mercado.

c.) Equidad individual. Hace referencia a la imparcialidad con que se toman las decisiones salariales individuales.

Sistemas basados en competencias o en habilidades.

Se utilizan las competencias o habilidades como base de retribución. Existen tres tipos de habilidades que pueden compensarse:

- Habilidad en profundidad aquella que adquiere el empleado cuando mejoran sus conocimientos en un área específica o cuando se convierte en experto en un campo concreto.
- Habilidad horizontal o extensa aprende a hacer un mayor número de tareas dentro de la empresa.

- Habilidades verticales adquiere aquellas habilidades que requieren autogestión, tales como programación, coordinación, formación y liderazgo.

### **Tipos de métodos para determinar la retribución**

Existen diversos métodos para determinar el valor monetario de la retribución a los trabajadores en una organización. Estas metodologías han ido evolucionando, en virtud de sus prácticas y de la retroalimentación que han generado su utilización en esta función tan importante de la administración de personal.

Los métodos se clasifican en:

#### **Métodos cualitativos**

**Método de jerarquización o ranking:** que prevé la simple asignación de un orden de los puestos del más importante al menos importante, y por lo tanto una asignación de la retribución en función de su importancia. Ello garantiza que a mayor importancia, mayor retribución.

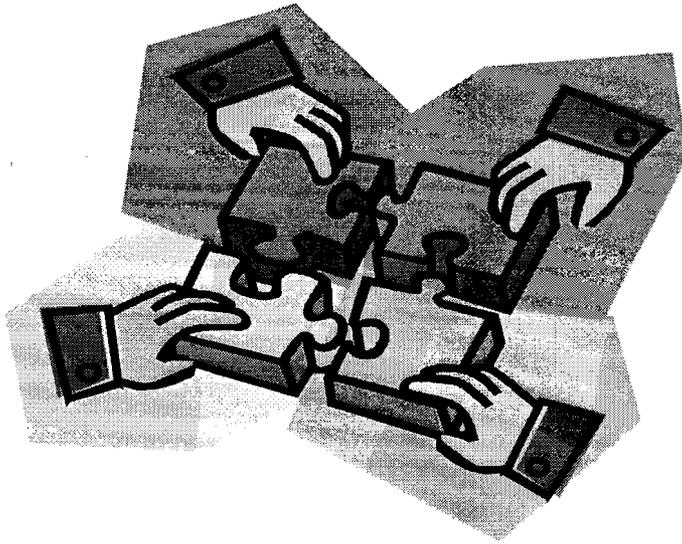
**Método de Graduación:** tiene idénticas características al anterior con el agregado de la determinación de rangos cualitativos en los que se subdivide el amplio espectro de puestos de una organización. Ello permite una primera clasificación por grados y luego una jerarquización interna en cada uno de ellos.

#### **Métodos cuantitativos**

**Método de Comparación por factores:** permite la identificación de puestos claves y de factores críticos que permiten la asignación monetaria de la retribución en función de la presencia de los factores en el puesto

**Método de Puntuación:** es un método con idéntica base de factores al anterior, pero con la asignación de puntos (no dinero) a cada factor en diversos grados y la determinación de la retribución en base a la asignación de un valor monetario a cada unidad de punto.

Esta función tiene una importancia estratégica para el área de recursos humanos, ya que condiciona las diversas políticas que se puedan generar. Su incidencia es vital en la motivación, el liderazgo, en la carrera profesional y en la proyección de los empleados en la organización



**“FUTURO DE LA ARH”**

# **BENCHMARKING EN RECURSOS HUMANOS**

En los últimos años han salido a la luz diferentes técnicas o sistemas que han sido diseñados para generar VALOR en las funciones de la organización y optimizar sus resultados, obteniendo ventaja competitiva como: TQM, sistema de calidad total, círculos de calidad y el benchmarking.

El valor puede expresarse en términos de calidad, costo, cantidad, reducción de tiempo o factores humanos.

El valor no es únicamente subjetivo, es transitorio, ya que depende del juicio humano, y éste a su vez recibe del medio ambiente influencias que están en permanente cambio. Es por esto que el valor debe ser objeto de constantes revisiones.

El benchmarking debe estar dirigido a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz.

El benchmarking es un proceso continuo de medición de productos, servicios y procesos que permite compararse con los principales competidores o con aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia" o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

Un benchmark puede establecerse a cualquier nivel de la organización, en cualquiera de sus áreas. El objetivo final es simple: ser mejor que el mejor, es decir, alcanzar el nivel competitivo más alto.

La búsqueda continua de la excelencia es el objetivo central de las prácticas de benchmarking.

El punto de inicio en alcanzar la excelencia es el cliente. Ya sea interno o externo a la organización, el cliente establece sus expectativas sobre la calidad y es el juez último de la misma.

Un auténtico proyecto de benchmarking se inicia cuando se plantean las siguientes preguntas:

- ¿cuál es el valor que obtendré al conocer este proceso?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad dentro de mi organización que permiten generar valor para mis clientes?
- ¿Qué es lo que pretendo lograr?
- ¿En dónde se genera el problema o la oportunidad en costo, tiempo, cantidad, calidad o factores humanos?

No debemos confundir benchmarking con análisis de la competencia, encuestas o mediciones.

El análisis de la competencia no se lleva a cabo a la vista de todos y muchas veces la información se obtiene de manera clandestina. Éste es un proceso de mutua colaboración.

Como sustantivo, benchmarking significa un punto de referencia y puede ser también la medida de un resultado o la descripción de un proceso.

Cuando se usa como verbo, el término se refiere al proceso de obtener y compartir información con otras organizaciones acerca del método que utilizan para ciertos proyectos.

Los benchmarkers identifican las organizaciones que están haciendo algo excepcionalmente bien.

Benchmarking puede lograr:

- Estimular de una manera objetiva la revisión de procesos, prácticas y sistemas.
- Descubrir y plegar las interconexiones entre las partes de la organización.
- Despertar el sentido competitivo de las unidades mediocres.
- Proporcionar información específica externa sobre métodos de operación.
- Originar preguntas e identificar de manera potencial los mejores caminos para operar.
- Superar la barrera del síndrome "no fue inventado aquí", para lograr el cambio.
- Dar soporte a los propósitos para hacer el cambio.
- Presentar una tarea común para mejorar los procesos.

El benchmarking no provee respuestas, sugiere prioridades, o prescribe una acción.

Un exitoso proyecto de benchmarking produce información, más que opiniones.

El benchmarking puede aplicarse a cualquier proceso del que se disponga información, socios voluntarios y valor significativo potencial.

Una vez que el proyecto ha sido completado, el cambio generado tiene que ser institucionalizado, antes de que otro proyecto se inicie.

Lo único que no puede medirse dentro de los negocios son los conceptos. Los conceptos son invisibles, pero cada persona, cada parte del trabajo o cada reacción humana son susceptibles de ser medibles.

La clave para medir el desempeño es hacer las tareas visibles.

Las mediciones se aplican a todo lo largo de un proyecto de benchmarking, desde analizar la práctica o el proceso hasta calcular el valor agregado del cambio o impacto.

Los benchmarkers necesitan de la medición por cuatro razones:

1. Para saber dónde se encuentra el inicio.

2. Para decidir si mejorar un proceso de trabajo permitirá generar valor y cuánto será el valor agregado.
3. Para calificar socios potenciales de benchmarking.
4. Para monitorear y evaluar los resultados del esfuerzo realizado en el benchmarking.

Uno de los rasgos distintivos del benchmarking es que genera información externa que llega a convertirse en un indicador comparativo de desempeño. Esto elimina la habilidad del personal interno que desarrolla mediciones para protegerse a sí mismo y engañar a la compañía.

Debemos partir de la base de que nuestros principales clientes y los más importantes, son todo el personal de la compañía, al que debemos ofrecerle un servicio de calidad y máxima respuesta.

Para poder generar un proyecto de benchmarking (ya sea interno o externo) el paso inicial es disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicarnos cuáles son los resultados tangibles que estamos obteniendo, para que con esta información estemos en condiciones de compararnos objetivamente con nosotros mismos o con empresas de otro tipo.

Todas las organizaciones dependen de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su inversión. Este éxito depende de tres habilidades:

- Debemos tener la disposición de hacer nuestro trabajo. Alcanzar los estándares no es suficiente, debemos sobresalir.
- Sobresalir en las áreas correctas. Esto es, enfocar nuestra atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia.
- El éxito depende de nuestra habilidad para cuantificar nuestro desempeño y utilizarlo para obtener el máximo beneficio de éste.

Debemos enfocarnos en resultados, no en actividades.

La efectividad implica algo más que productividad. No es hacer algo bien, sino hacer bien lo importante.

## **El Compromiso Perdido – Lealtad de los Recursos Humanos**

En el mundo desarrollado ya nadie discute que a la hora de competir los RRHH juegan un papel superior al de la tecnología. Es lógico: cada vez mas, los avances tecnológicos están al alcance de todos y el gran diferencial ha pasado a ser la gente. No sorprende entonces, la guerra aparte que liberan allí las empresas, tanto para atraer a sus filas a los mejores hombres de otros bandos como para retener a los propios. La confrontación a adquirido extrema virulencia en el caso de las compañías de alta tecnología, en las que prácticamente todo el capital radica en el conocimiento.

Pero el problema no se circunscribe a la pérdida del capital intelectual: todo reemplazo de personal implica gastos de selección, adaptación, entrenamiento y capacitación. Se calcula que ese costo en 25% del sueldo del empleado a reemplazar. Entonces para una empresa con 5.00 trabajadores y una rotación de 6%, esto implica cerca de \$2.000.000 al año. Con varios millones de desempleados, una lectura superficial podría hacer suponer que en la Argentina la retención de los RRHH no es un tema prioritario.

El altísimo índice de desocupación hace que muchos empresarios sigan subestimando la necesidad de retener a la gente. Pero aun cuando la reemplacen con otra persona de la misma calidad, el periodo de adaptación y entrenamiento del nuevo empleado es lo suficientemente largo como para que el beneficio neto, en términos de rendimiento para la empresa, sea menor que si se hubiera ocupado de preservar ese activo que dejó ir.

Una estrategia de competitividad sostenida en el tiempo y basada en la innovación y el compromiso de los trabajadores requiere niveles de rotación menores a los actuales, que son muy altos. Un objetivo principal de la empresa debería ser retener a la gente.

Además, si consideramos que con un 15% o 20% de los planteles renovándose cada año, como sucede en la Argentina, cualquier inversión en capacitación se vuelve un riesgo.

Antes una persona solía permanecer en una empresa hasta jubilarse. Si era una buena compañía y tenía un buen empleo allí se quedaba. La gente conocía al dueño de la firma y, si este se había portado bien con ella, sentía que no podía dejar de serle leal. Hoy la lealtad es más bien con uno mismo. Las empresas tratan que sus empleados se pongan la camiseta pero lo logran a medias, por que los negocios están cambiando y ya no se sabe quien es el verdadero propietario. En muchas empresas hay un gerente general que responde a un grupo de inversión del cual nadie sabe quien esta detrás.

La posibilidad de ganar más no es la única razón para abandonar una empresa. Un empleado comienza a pensar en irse cuando no ve futuro. Esa sensación de que la organización no mantiene lazos fuertes con uno y que cuando las cosas no marchen bien nos van a pedir el puesto quiebran los lazos de lealtad.

Por ello, El departamento de recursos humanos tiene la función de implementar planes de carrera, invertir en capacitación y ofrecer sistemas de remuneración por resultados. Cuando uno no tiene en claro cual será el futuro en la empresa, cuando viene alguien y le ofrece un 15% más de sueldo, se va.

No solo se trata de la remuneración, también influyen las condiciones de trabajo, el reconocimiento, que las opiniones sean tenidas en cuenta o no. En el fondo, el problema de la lealtad esta relacionado directamente con el modelo de organización. En las firmas con una estructura tradicional y rigida el sueldo tiene un papel decisivo.

Si se quiere retener a los mejores recursos, se debe trabajar con dos elementos básicos: ofrecerles un plan de carrera y hacerlos socios del éxito organizacional.

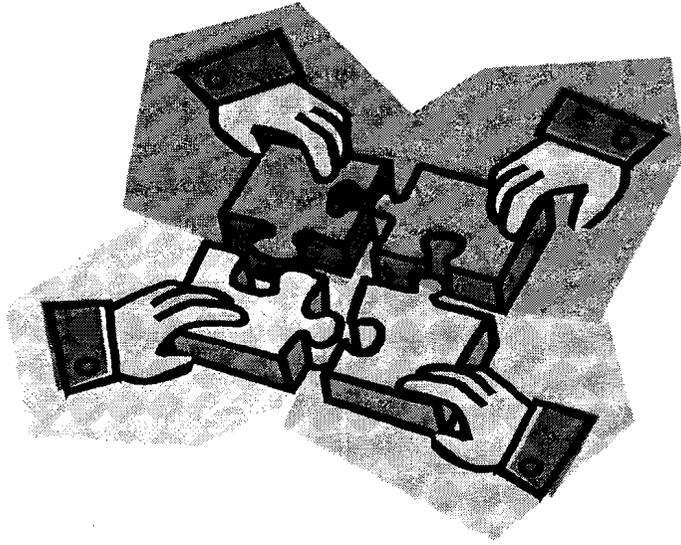
En realidad, muchas herramientas para conquistar la lealtad son mensajes que se envían a la gente. Así, si la empresa implementa un plan de pensión, esta diciéndole que le preocupa su futuro. Otros elementos recomendados suelen ser las encuestas de clima

laboral, que permiten detectar las mayores preocupaciones y los deseos de cada empleado, así como las ofertas participar en proyectos de mediano y largo plazo, que los entusiasman y los hacen sentir que la empresa los tiene en cuenta para sus planes futuros.

El proceso de Selección de personal es fundamental por que permite indagar cuales son las expectativas a mediano plazo de los aspirantes.

En organizaciones muy planas, se habla de desarrollo profesional en vez de plan de carrera. Por ser una organización muy plana y no haber grandes posibilidades de crecimiento vertical, en compensación, apuntan a brindarle a la gente nuevos proyectos y productos, y una serie de herramientas como para que puedan llegar a ser los mejores en su puesto o aumentar sus capacidades y conocimientos.

**En conclusión, las dos herramientas para retener y aumentar la lealtad de los RRHH son las económicas y las de desarrollo. Las primaras hacen referencia a todo el sistema salarial, que puede ser una parte fija y otra variable de acuerdo a la evolución del negocio y del desempeño individual, las segundas están relacionadas con las posibilidades de crecimiento profesional.**



**“CONCLUSIÓN”**

## **Conclusión**

La función de los recursos humanos hasta ahora ha sido gestora de los sistemas de personal, el abogado del empleado. Hoy en día, además, son socio estratégico y gestor del cambio. En la actualidad, no se considera al trabajador como un simple engranaje, sino que el activo más importante de la organización. Es por ello que, El Departamento de RRHH tiene una función clave y vital dentro de la organización, ya que es el encargado de organizar y modelar los recursos diferenciadores que tiene la empresa, los cuales son sus personas. Para poder cumplir dichos objetivos se deberá relacionar con las demás áreas de las organizaciones dando así su carácter de interdisciplinaria. Esta interrelación con las demás disciplinas y áreas claves también dependerá del “lugar” donde ubiquemos al Dpto. de Personal dentro de nuestra empresa, o sea ubicación dentro del organigrama. Así es que, no existe una mejor forma de estructurar y departa mentalizar a esta área de trabajo, su lugar en el organizagrama, su centralización, descentralización, línea de mando, línea de control, dependerá del tipo, tamaño y complejidad de la organización en la que nos ubiquemos, o sea que dependerá de las necesidades de cada ejecutor. Lo que si es de hacer notar, es que se le debe dar la importancia que merece, ya que, de su ubicación dependerá la capacidad de influenciar en forma directa (autoridad de línea) y no solo de ser un área de asesoría emitiendo “opiniones” (función de staff). Aunque, con un pensamiento progresista, de crecimiento tendríamos que enfocar a esta área de trabajo como una herramienta de toma de decisiones e influenciadora, o sea darle mas protagonismo como autoridad funcional ya que la misma se encarga de los recursos nuevos en la empresa por medio del proceso de reclutamiento, y es la encargada de gestionar y analizar los sistemas de retribución, motivación, comunicación, etc. A través de este enfoque integrador, en el cual aparece así la Adm. De RRHH como un proceso que engloba múltiples funciones interrelacionadas entre si, es que la ARH se muestra como un proceso, integrado por varios subsistemas los cuales son interdependientes entre si. Un cambio en una de sus partes afectara a las demás. Así, un cambio en la planificación de los RRHH afectara los subsistemas de aplicación, mantenimiento, desarrollo, y control. Esto nos demuestra la importancia de ver a la ARH como un todo integrado y no como funciones aisladas. Debe existir una correcta coordinación entre sus partes, de esta forma al planificar las actividades a llevar a cabo,

debo tener en cuenta los sistemas de compensaciones, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, etc. La Planificación de estas actividades se debe llevar a cabo incorporando e integrado a la ARH dentro del plan estratégico integrado de la empresa. Por medio de la planificación estratégica de los rrhh, se logra aumentar el valor de los RRHH ya que se los aprovecha en su máxima expresión. Todo proceso de planeamiento finaliza con su implementación, la cual es lleva a la practica por personal de la org. De aquí la necesidad de integrar a los RRHH en los procesos de formulación estratégicas, ya que, de nada sirve un estrategia muy bien planificada y con objetivos ambiciosos, si su estructura “humana” no esta capacitada o preparada para llevar a cabo dicho plan. Así, las estrategias dependen de la estructura de la empresa y de su cultura organizacional, siendo los RRHH los principales actores en las mismas (estructura y cultura). O sea que, la Planificación estratégica nos asegurara mayor competitividad, coordinación interna, mejora el clima organizacional, maximiza el valor que aportamos a la empresa.

Antes de planificar los recursos necesarios para la compañía, se debe realizar la DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL CARGO, ya que no podríamos planificar nuestras necesidades de RRHH sino definimos con anterioridad que cargos se deberá cubrir y que características especiales deberá tener el nuevo empleado. Su importancia se desprende de la necesidad de contar con manuales en los cuales se describan las actividades, tareas, derechos y obligaciones que tiene cada cargo, independiente de la persona que la ocupe. Esta necesidad nos ayudara no solo a cumplir nuestro trabajo mas eficientemente (por que esta bien delimitado lo que se debe y no hacer) sino también para el control del desempeño dentro del mismo. Este es una de las funciones que mas problemas traen a las pequeñas organizaciones, ya que no definen en forma anticipada la descripción y análisis de cada cargo. Se consigue con esto decisiones certeras en el proceso de SELECCIÓN, ya que se dispondrá en forma anticipada la descripción del cargo y el análisis del cargo, o sea las características personales del ocupante, como ser requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo, o sea se debe prestar especial atención a la adecuación persona-puesto. Lo principal, es, que es una herramienta necesaria en el proceso de Selección y en los procesos de Control de desempeño.

La Planificación de la ARH incluye, el programar a futuro la cantidad de recursos necesarios, sus características, la forma de búsqueda e incorporación de los nuevos trabajadores, se debe definir como se llevara a cabo el proceso de orientación del nuevo empleado, como será el sistema de incentivos económicos y no económicos. Para todo ello, se debe incorporar estos puntos de decisión y planificación dentro de los manuales de procedimientos, políticas, reglas, programas según la necesidad, y por supuesto traducir estos planes en presupuestos.

Una vez diseñados los planes concernientes a la ARH, el proceso en la práctica se inicia por medio del Reclutamiento y Selección de los trabajadores necesarios y finaliza por medio de la decisión de finalizar con la relación laboral o sea rupturas laborales. La función de reclutamiento y selección, es sin duda alguna la función mas importante dentro de la ARH, su importancia es única comparado con las demás funciones, ya que si se lleva a cabo en forma equivocada y se recluta a la persona no indicada, la misma afectara en forma negativa a toda la organización, aunque llevemos a cabo en forma exitosa las demás funciones de este Departamento (orientación y ubicación, análisis y diseño de cargo, sistemas de compensaciones, etc.). Si definimos al departamento de RRHH como un área crítica, entonces al Reclutamiento y Selección lo identificaríamos como “EL” punto crítico. Este no nos asegura un 100% de éxito en nuestra gestión de RRHH, pero su mal uso nos puede llevar al fracaso. Las fuentes que se usa para reclutamiento en general son mixtas, pero debemos prestar especial atención a las fuentes internas, ya que las mismas pueden estar contempladas en el Desarrollo de la Carrera profesional del empleado. Así, se puede transformar en un fuerte factor motivación al de desempeño de los RRHH, ya que visualizarían para su futuro posibilidades de ascensos y crecimientos dentro de la organización. La Selección se inicia cuando finaliza el reclutamiento. Al tener los postulantes para el puesto, debemos evaluarlos y seleccionar el más adecuado para dichas tareas. Procedemos a la comparación de los requisitos del cargo y las características de cada candidato. Este es el proceso clave dentro de las funciones de la ARH, de el depende en gran medida el desempeño de los RRHH ya que si se selecciona mal, la persona no se adecuara al puesto de trabajo ya que no coincidirán sus características con las del puesto. Una vez que el nuevo empleado es reclutado y forma parte del plantel de la empresa el mismo debe ser guiado por la empresa. Una vez incorporado el nuevo empleado, función de

la ARH la ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN dentro del cargo y de la empresa, función clave para conseguir la adaptación del empleado al cargo y la consiguiente satisfacción del mismo, que se vera reflejado en un empleado productivo. Mediante la orientación llegaremos a la socialización del empleado, provocando la coincidencia entre los valores de la empresa y los del individuo. O sea, la idea es de no dejar al empleado solo durante su periodo de incorporación a la empresa, sino apoyarlo y ayudarlo en este periodo, el cual es el más traumático hasta que se consiga la adaptación al cargo y a la empresa. Al mismo tiempo, con la Ubicación se consigue la asignación o reasignación del empleado a un puesto determinado. En esta se incluyen las promociones internas, ya sea por medio de ascensos o transferencias. Este es uno de los factores motivacionales más fuertes, ya que es un medio para mantener a los RRHH con una gran fuerza en el trabajo.

Todo empleado, una vez incorporado al plantel de personal, entendida cuales son sus funciones, pasara un periodo de adaptación, a cuyo término se iniciaran las EVALUACIONES AL DESEMPEÑO. Esta función me ayudara a determinar como es el rendimiento del empleado. Para poder llevar a cabo una correcta separación, reubicación, promoción, sistemas retributivos, se deberá evaluar si el empleado cumple con sus funciones y en que medida las cumple. Lo básico es que el sistema de evaluación sea planeado con anticipación, confiable, afectivo y aceptado. La información que obtenemos debe servir para que el empleado sepa como esta trabajando y para la empresa para tomar decisiones respecto a la productividad y desempeño del mismo. La evaluación de desempeño se incorpora al los sistemas de control que se implementen en la organización para las distintas áreas.

Una forma de lograr que los empleados se superen, incrementando su conocimiento y habilidades referentes a su puesto de trabajo, y poder conseguir su desarrollo profesional y personal, es por medio de la Capacitación y Desarrollo profesional. Se debe de esta forma entrenar a los RRHH para su trabajo actual y para futuros trabajos dependiendo del plan de promociones internas. Las ventajas o beneficios que se consiguen son innumerables, pero en ellos se distinguen principalmente conduce a mayor rentabilidad, aumenta la confianza y sube el nivel de satisfacción en el puesto, convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar. Por supuesto, la capacitación y desarrollo debe incorporarse a las políticas de la empresa, o sea políticas de capacitación y desarrollo. Estas políticas guiaran

las acciones y toma de decisiones sobre estos temas. Así vemos como se integran esta función con la planeación, ya que las políticas son tipos de planes que debemos formularlos con anticipación a la acción. Además de diseñar un Plan de Capacitación y Desarrollo para los trabajadores, deberemos programar las formas adoptadas para compensar a los trabajadores, o sea el Sistema retributivo. Los planes de retribución pueden variar de acuerdo a la organización, estando basados en el individuo, trabajo de grupo, a nivel de fábrica, etc. Cualquiera sea el caso, los mismos deben ser equitativo y coherente, variando según el grado de desempeño alcanzado (sueldo fijo mas porcentaje variable). Las políticas de compensaciones deben establecerse en el momento mismo de la planeación de organización, al igual que las políticas de promoción interna, capacitación, y demás políticas de reclutamiento de personal. La clave esta en que se transforme el sistema retributivo en una herramienta tendiente a atraer, retener y motivar a los empleados. Todos sabemos que existen otros factores motivacionales distintos que el dinero, pero es innegable la importancia del mismo en la motivación, ya que con ellos se satisfacen las necesidades básicas o fisiológicas.

Como es notorio, el trabajo de un ARH no es tarea fácil, por el contrario, es **un sistema complejo de funciones interrelacionadas**, iniciándose todas en un proceso de planeación integral de la empresa hasta bajar específicamente a cada área funcional. La importancia de este departamento es vital para que se consiga el éxito organizacional, ya que se maneja el recurso más valioso y diferenciador, el cual es **el humano**. De esta forma, el gran desafío de los ARH en la actualidad es conseguir la **lealtad de los Recursos Humanos, ya que es frecuente que el personal mas capacitado y de mejor desempeño cambie de Empresas buscando mejores condiciones de trabajo.** Ante esto, por medio del apoyo de la orientación y ubicación para acelerar la adaptación del individuo a la organización. Y haciendo uso Sistemas de Retribución Equitativos basados en resultados, ofreciendo Políticas claras de Capacitación y Desarrollo profesional, se pueden mejorar y ampliar los lazos que unen al empleado con la organización.

## **“BIBLIOGRAFÍA”**

## **BIBLIOGRAFIA**

- Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther Jr – Heith Davis, Ediciones McGraw-Hill, cuarta edición.
- Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Martha Alicia Alles, Editorial garnica, 2.000
- Turn-Around, Guillermo R. Schmitt, editorial Atlantida, 1994.
- Administración de RRHH; Chiavenato.
- Gestión Empresaria I, Secretaria de la PYMES, bibliotecas PYMES, Presidencia d la Nación.
- Administración Publica y Recursos Humanos, Dr. Luis Eduardo Lopez, Editorial Lucrecia, Año 2.002.-
- Revista Mercado, La mejora que falta, noviembre 1999. Abril 2.000.
- Acciones que compran fidelidad, La Nación, 27 de Febrero del 2.000.